

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO CON EL PROPÓSITO DE
ALCANZAR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LA
COMPAÑÍA “DISNACOMPANY CIA. LTDA.”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
C.P.A.**

CHRISTIAN ANDRÉS FAJARDO ROMERO

DIRECTOR: ING. WILSON SILVA., C.P.A.

QUITO, OCTUBRE 2015

DIRECTOR:

Ing. Wilson Silva., C.P.A.

INFORMANTES:

Ing. Víctor Hugo Ruiz

Ing. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado a todas las personas que en conjunto me han apoyado durante esta aventura de la universidad y han aportado para llegar a cumplir un logro más en mi vida.

Andrés

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a mi madre por su apoyo incondicional en todas las situaciones que me he encontrado, no solo académicas sino de la vida también y por ser ese motor que siempre me impulsa a hacer las cosas de una mejor manera, a mi padre por siempre lograr que trate de sacar lo mejor de mí y alentarme constantemente a que haga las cosas de una forma correcta, a mi hermano por ser el amigo que siempre está a mi lado en las buenas y malas y que siempre tiene consejos de vida y que me han servido para tener nuevas perspectivas y salir con éxito de diferentes situaciones. Por otro lado también quiero agradecer a Wilson Silva, mi director de tesis que sin su ayuda y constancia este trabajo no hubiera sido posible.

Finalmente quiero agradecer a Carlos Naranjo por haberme dado la apertura para realizar este trabajo de titulación, mismo que espero que le sea útil en el futuro.

Andrés

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 LA EMPRESA, 3

- 1.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA, 3
- 1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 4
 - 1.2.1 Misión de la Empresa, 4
 - 1.2.2 Visión de la Empresa, 4
 - 1.2.3 Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa, 4
 - 1.2.4 Organigrama Estructural de la Empresa, 7

2 MARCO CONCEPTUAL, 8

- 2.1 CONTROL INTERNO, 8
 - 2.1.1 Historia del Control Interno, 8
 - 2.1.2 Importancia del Control Interno, 10
 - 2.1.3 Tipos de Controles, 15
 - 2.1.4 Implementación del Control Interno, 16
- 2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 18
 - 2.2.1 Generalidades, 18
 - 2.2.2 Beneficios, 20
- 2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 22
 - 2.3.1 Generalidades, 22
 - 2.3.2 Estructura, 23
 - 2.3.3 Beneficios, 24
- 2.4 COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY), 25
 - 2.4.1 Generalidades, 25
 - 2.4.2 Componentes del COSO, 26

3 PLAN DE TRABAJO, RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA EMPRESA, 28

- 3.1 PLAN DE TRABAJO, 28
- 3.2 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EMPRESA, 31
- 3.3 DETECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS CLAVE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, 32
 - 3.3.1 Ventas, 32
 - 3.3.2 Bodega, 32
 - 3.3.3 Caja, 33
 - 3.3.4 Compras, 33
 - 3.3.5 Crédito, 33
 - 3.3.6 Facturación, 34

- 3.4 DESCRIPCIÓN NARRATIVA DETALLADA DE CADA PROCESO DE LA COMPAÑÍA DETERMINANDO CONTROLES ACTUALES DE LA MISMA, 34
 - 3.4.1 Actividades que tienen como responsabilidad los empleados de la compañía, 35**
 - 3.4.2 Ventas, 36**
 - 3.4.2.1 Supervisión de zonas, 36
 - 3.4.2.2 Cumplimiento del presupuesto de ventas, 36
 - 3.4.2.3 Análisis de ventas mensual, 37
 - 3.4.2.4 Rotación de inventarios, 37
 - 3.4.2.5 Presentación de nuevos productos, 38
 - 3.4.2.6 Reuniones con los vendedores para dar soluciones a problemas, 38
 - 3.4.3 Bodega, 38**
 - 3.4.3.1 Recepción de mercadería de proveedores, 38
 - 3.4.3.2 Guías de despacho, 39
 - 3.4.3.3 Organiza las rutas de entrega de pedidos, 39
 - 3.4.3.4 Controla localizadores, 40
 - 3.4.3.5 Control de Inventarios, 40
 - 3.4.3.6 Inventario físico, 41
 - 3.4.4 Caja, 41**
 - 3.4.4.1 Recibir la cobranza diaria por parte de los vendedores, 41
 - 3.4.4.2 Depósitos, 42
 - 3.4.4.3 Notas de Crédito, 42
 - 3.4.4.4 Ingreso de retenciones, 42
 - 3.4.5 Compras, 43**
 - 3.4.5.1 Revisión del stock semanal, 43
 - 3.4.5.2 Realizar órdenes de compra, 43
 - 3.4.5.3 Ingresar mercadería al sistema, 44
 - 3.4.5.4 Creación de nuevos productos y asignación de precios, 44
 - 3.4.5.5 Análisis de rentabilidad de los facturas, 45
 - 3.4.6 Crédito, 45**
 - 3.4.6.1 Aprobación de pedidos, 45
 - 3.4.6.2 Arqueo a vendedores, 46
 - 3.4.6.3 Confirmación de saldos y cobros vía telefónica, 46
 - 3.4.6.4 Análisis de cupos, 46
 - 3.4.6.5 Aprobación de nuevos clientes, 47
 - 3.4.7 Facturación, 47**
 - 3.4.7.1 Atender llamadas telefónicas, 47
 - 3.4.7.2 Facturación diaria, 48
- 3.5 ENCUESTA AL PERSONAL, 48
 - 3.5.1 ¿Tengo claro que si espera de mi trabajo?, 52**
 - 3.5.2 ¿Tengo los materiales y el equipo necesario para hacer mi trabajo?, 53**
 - 3.5.3 ¿Mi supervisor, o alguien del trabajo, se preocupa por mí como persona?, 54**
 - 3.5.4 ¿Conozco los objetivos de la empresa?, 55**
 - 3.5.5 ¿Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo profesional dentro de la empresa?, 56**
 - 3.5.6 ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo?, 57**

- 3.5.7 **¿La misión o propósito de la compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?, 58**
- 3.5.8 **¿Mis compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?, 59**
- 3.5.9 **¿En los últimos 6 meses alguien habló sobre mi progreso en el trabajo?, 60**
- 3.5.10 **¿Me comunican los resultados que se obtienen de mi trabajo?, 61**
- 3.5.11 **¿He tenido oportunidades para aprender y crecer en mi trabajo?, 62**
- 3.5.12 **¿Estoy satisfecho con mi salario?, 63**
- 3.5.13 **¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo?, 64**
- 3.5.14 **¿Estoy satisfecho con mis jefes y supervisores?, 65**
- 3.5.15 **¿Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso?, 66**
- 3.5.16 **¿Participo en la planificación estratégica de la empresa?, 67**
- 3.5.17 **¿Cuánto tiempo estimo permanecer en la empresa?, 68**
- 3.6 **DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES ACTUALES ENCONTRADAS EN LA COMPAÑÍA DESPUÉS DE HABER RELEVADO LOS PROCESOS, 69**
 - 3.6.1 **Ventas, 69**
 - 3.6.1.1 Supervisión de zonas, 69
 - 3.6.1.2 Cumplimiento del presupuesto de ventas, 70
 - 3.6.1.3 Análisis de ventas mensual, 71
 - 3.6.1.4 Rotación de inventarios, 71
 - 3.6.1.5 Presentación de nuevos productos, 72
 - 3.6.1.6 Reuniones con los vendedores para dar soluciones a problemas, 73
 - 3.6.1.7 Facturación, 73
 - 3.6.2 **Bodega, 73**
 - 3.6.2.1 Recepción de mercadería de proveedores, 73
 - 3.6.2.2 Guías de despacho, 74
 - 3.6.2.3 Organiza las rutas de entrega de pedidos, 74
 - 3.6.2.4 Controla localizadores, 74
 - 3.6.2.5 Control de Inventarios, 74
 - 3.6.2.6 Inventario físico, 75
 - 3.6.3 **Caja, 75**
 - 3.6.3.1 Recibir la cobranza diaria por parte de los vendedores, 75
 - 3.6.3.2 Depósitos, 75
 - 3.6.3.3 Notas de Crédito, 76
 - 3.6.3.4 Ingreso de retenciones, 76
 - 3.6.4 **Compras, 76**
 - 3.6.4.1 Revisión del stock semanal, 76
 - 3.6.4.2 Realizar órdenes de compra, 76
 - 3.6.4.3 Ingresar mercadería al sistema, 77
 - 3.6.4.4 Creación de nuevos productos y asignación de precios, 77
 - 3.6.4.5 Análisis de rentabilidad de los productos, 78
 - 3.6.5 **Crédito, 78**
 - 3.6.5.1 Aprobación de pedidos, 78
 - 3.6.5.2 Arqueo a vendedores, 78
 - 3.6.5.3 Confirmación de saldos y cobros vía telefónica, 79
 - 3.6.5.4 Análisis de cupos, 79
 - 3.6.5.5 Aprobación de nuevos clientes, 79
- 3.7 **PROPUESTA DE OBJETIVOS PARA LA COMPAÑÍA, 80**
 - 3.7.1 **Objetivos Generales, 80**

	3.7.2 Objetivos específicos, 81
3.8	OBJETIVOS EMPRESARIALES JUNTO CON DEBILIDADES ENCONTRADAS DENTRO DE LA EMPRESA POR ÁREAS Y CONTROLES, 82
	3.8.1 Matriz de objetivos, controles y debilidades de la empresa, 84
4	OBJETIVOS EMPRESARIALES, CONTROLES Y ESTRATEGIAS, 95
4.1	MATRIZ DE RIESGOS, IMPACTOS Y ESTRATEGIA, 97
4.2	CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES, 114
	4.2.1 Matriz de calificación de cumplimiento de objetivos empresariales y estrategias a seguir, 115
4.3	RESUMEN DE ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA LA EMPRESA, 116
	4.3.1 Monitoreo de Rutas, 116
	4.3.2 Estandarización de Rutas, 116
	4.3.3 Capacitaciones en Ventas, 117
	4.3.4 Anexos Capacitaciones, 117
	4.3.5 Implementación de controles y mejora de tiempos en aprobación de crédito, 118
	4.3.6 Realizar un presupuesto de ventas actualizado, 118
	4.3.7 Plan de incentivos para empleados, capacitación remuneración variable, 119
	4.3.8 Archivo de anexos de Venta Mensuales, 119
	4.3.9 Cumplimiento de funciones supervisor de ventas, 120
	4.3.10 Cambio de sistema (medición de inventarios), 120
	4.3.11 Cambio de sistema (variaciones de precio), 121
	4.3.12 Análisis de rentabilidad de facturas, 121
	4.3.13 Plataforma para mantener precios actualizados con vendedores, 121
	4.3.14 Segregación de funciones (cobranza), 122
	4.3.15 Arqueos sorpresivos al personal, 122
	4.3.16 Manual de funciones (facturación), 122
	4.3.17 Sistema de cobranza, 123
	4.3.18 Manual arqueo a vendedores y Cobranza, 123
	4.3.19 Capacitaciones Productos con ventas bajas, 124
	4.3.20 Manual de comportamiento y ética para los empleados, 124
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 125
5.1	CONCLUSIONES, 125
5.2	RECOMENDACIONES, 126

REFERENCIAS, 128

ANEXOS, 130

- Anexo 1: Detalle de cupos mensuales asignado a vendedores, 131
- Anexo 2: Reglamento interno de trabajo, 142
- Anexo 3: Papel proporcionado por la compañía (base de ventas), 155
- Anexo 4: Papel cartera, 156
- Anexo 5: Papel cumplimiento comisiones, 157

Anexo 6: Papel analítica de ventas, 158

Anexo 7: Papel rentabilidad por factura, 159

Anexo 8: Perfil de vendedores, 160

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Análisis FODA, 6
Cuadro N° 2: Plan de Trabajo, 29
Cuadro N° 3: Objetivos de la empresa, 31
Cuadro N° 4: Actividades que tienen como responsabilidad los empleados de la compañía, 35
Cuadro N° 5: Políticas de Crédito, 45
Cuadro N° 6: Objetivos generales de la empresa, 81
Cuadro N° 7: Objetivos específicos de la empresa, 82
Cuadro N° 8: Matriz de objetivos, controles y debilidades de la empresa, 84
Cuadro N° 9: Matriz de riesgos, impactos y estrategia, 97
Cuadro N° 10: Matriz de calificación de cumplimiento de objetivos empresariales y estrategias, 115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural de la Empresa,	7
Gráfico N° 2: Trilogía para alcanzar objetivos,	14
Gráfico N° 3: Variables de planificación estratégica,	19
Gráfico N° 4: Componentes del Cuadro de Mando Integral,	23
Gráfico N° 5: Componentes del COSO,	26
Gráfico N° 6: Cubo COSO,	27
Gráfico N° 7: Pregunta 1,	52
Gráfico N° 8: Pregunta 2,	53
Gráfico N° 9: Pregunta 3,	54
Gráfico N° 10: Pregunta 4,	55
Gráfico N° 11: Pregunta 5,	56
Gráfico N° 12: Pregunta 6,	57
Gráfico N° 13: Pregunta 7,	58
Gráfico N° 14: Pregunta 8,	59
Gráfico N° 15: Pregunta 9,	60
Gráfico N° 16: Pregunta 10,	61
Gráfico N° 17: Pregunta 11,	62
Gráfico N° 18: Pregunta 12,	63
Gráfico N° 19: Pregunta 13,	64
Gráfico N° 20: Pregunta 14,	65
Gráfico N° 21: Pregunta 15,	66
Gráfico N° 22: Pregunta 16,	67
Gráfico N° 23: Pregunta 17,	68

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa se constituyó en el año 2010, bajo la razón social de “DISNACOMPANY CIA. LTDA.”. La compañía se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, aseo y cuidado personal.

El presente estudio se da debido a que al tratarse de una empresa familiar, esta no cuenta con un sistema de control interno que permita alcanzar objetivos empresariales, por esta razón realizaremos un levantamiento de los procesos que tengan un impacto directo con los objetivos empresariales de la compañía; detectar sus controles actuales para informarnos acerca de los procedimientos rutinarios y las brechas que existen entre las acciones que se están llevando a cabo en este momento con los objetivos a corto y largo plazo que tiene la empresa, para finalmente elaborar una propuesta de control Interno que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Después del estudio a los principales proceso de la empresa se propone cambiar el sistema que utiliza la empresa para la contabilización, contratar personal para control permanente de rutas, establecer horarios de entrega de mercadería a los clientes, realizar capacitaciones orientadas a estrategias de ventas para vendedores, mejorar el control de cartera, ajustar el presupuesto de ventas a datos actuales, implementar un nuevo mecanismo de facturación y toma de pedidos, implementar un sistema de cobranza por zonas con personal dedicado únicamente a este fin, realizar arqueos periódicos a vendedores. De esta manera la compañía alcanzará los objetivos propuestos empresariales mencionados inicialmente.

INTRODUCCIÓN

Disnacompany CIA. LTDA., se fundó el 4 de Junio del año 2001 como persona natural bajo el nombre de DISNAC. En el año 2010, al incrementarse nuevas líneas de productos y detectando nuevas oportunidades en el mercado se decide constituirle como compañía, bajo la razón social “DISNACOMPANY CIA. LTDA.”.

La empresa se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, aseo y cuidado personal. Tiene varias líneas de productos; estas son: cosmética, bebés, hogar, escolar, calzado (producto de limpieza), confitera, alimento mascotas.

Al ser una empresa familiar las actividades de la empresa se encuentran muy centralizadas en el dueño de la empresa, razón por la cual en muchas ocasiones se encuentra bajo presión, no se ha podido evidenciar que se tenga una estructura de Control Interno ya que no se han manejado estos estándares con anterioridad.

Con estos antecedentes, el objetivo de este trabajo de titulación es hacer un análisis de los controles que tiene actualmente la compañía dentro de las diferentes actividades y procedimientos que tiene la misma, información que se obtendrá mediante entrevistas con el personal de la empresa. Se realizará un análisis sobre las debilidades que tiene la empresa después de haber realizado el relevamiento de los procesos de la misma. Posteriormente se cuantificará de forma razonable los riesgos y posibles impactos que puedan repercutir en la consecución de los objetivos empresariales.

Finalmente se realizarán recomendaciones para la empresa cuantificando el riesgo que tiene la empresa de no conseguir sus objetivos para de esta manera mitigar los mismos y poder alcanzarlos de una forma sostenible en el tiempo.

1 LA EMPRESA

1.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

Disnacompany CIA. LTDA., se fundó el 4 de Junio del año 2001 como persona natural bajo el nombre de DISNAC. En el año 2010, al incrementarse nuevas líneas de productos y detectando nuevas oportunidades en el mercado se decide constituirle como compañía, bajo la razón social de “DISNACOMPANY CIA. LTDA.”.

La empresa se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, aseo y cuidado personal. Tiene varias líneas, estas son: cosmética, bebés, hogar, escolar, calzado (producto de limpieza), confitería, alimento para mascotas.

Los clientes a los que Disnacompany llega por la diversidad de sus productos que comercializa son: salones de belleza, farmacias, supermercados, tiendas, bazares, ferreterías, micros mercados, mayoristas, bodegas, materiales eléctricos, hoteles, entre otros. La empresa comercializa sus productos mediante vendedores en relación de dependencia, mismos que ganan comisiones por comercializarlos.

Este negocio comercializa artículos de varias casas comerciales como: Otelo y Fabel, Johnson & Johnson, Arcor, Albex, Bic, entre otras; mismas que por tener productos con reconocimiento a nivel nacional facilitan su venta en grandes proporciones.

Dentro del ámbito de los costos se tiene una política de aceptar nuevas casas comerciales con productos que proporcionen una rentabilidad del 13% o superior.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.2.1 Misión de la Empresa

Somos una empresa que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad satisfaciendo a nuestros clientes a través de un excelente servicio, facilidades de crédito y precios competitivos.

1.2.2 Visión de la Empresa

Para el año 2018 ser una empresa líder del mercado nacional en la comercialización de productos de primera necesidad, a través de alianzas estratégicas; tener una rentabilidad del 21% en la comercialización ya sea con líneas propias o marcas exclusivas, atendiendo a 1200 clientes y teniendo un personal capacitado que practica la Responsabilidad Social dentro y fuera de la empresa.

1.2.3 Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa

El Reglamento interno de Trabajo de la empresa solo se lo tiene de manera física y no digital, por esta razón se sacó copias del mismo, este reglamento forma parte de los anexos (Ver.- Anexo 6.2 Reglamento Interno de Trabajo) de este trabajo de titulación. FODA

Este análisis de la empresa fue efectuado por parte de la misma en Marzo del 2014, en este cuadro podemos observar las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas detectadas por la empresa.

Cuadro N° 1: Análisis FODA

FODA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
mar-14	mar-14	mar-14	mar-14
Excelente relación con los proveedores	Poco control interno	Acuerdos comerciales con otras empresas	Intensa competencia en el mercado
Al ser una distribuidora directa cuenta con el mejor precio en el mercado	Personal sin experiencia	Nuevos inversionistas	Competencia en crecimiento
Infraestructura propia	Bajo nivel de jerarquía	Estructura necesaria para desarrollar el negocio	Aumento de venta de productos sustitutos
Ubicación estratégica	Falta de planificación	Ampliar gama de productos	El mercado no crece de acuerdo a los esperado
Buena reputación entre los proveedores y clientes	Plazo de entrega no es oportuna	Hay segmentos de mercado que se pueden atender	Los precio suben
Personal idóneo en cada puesto	El personal no está motivado	Mejorar atención para satisfacer necesidades de clientes	Constante apertura de autoservicios
Conocer el mercado	Falta de control interno	Posibilidad de mejorar costos	Clientes no cumplen con los días de crédito
Estructura de ventas necesaria	Mal manejo de inventarios	Situación económica mejorará dentro de unos 2 años	
Respaldo económico	No hay liquidez por la mala planificación tanto de compras y pago a proveedores	Mejorará el poder adquisitivos de los clientes	

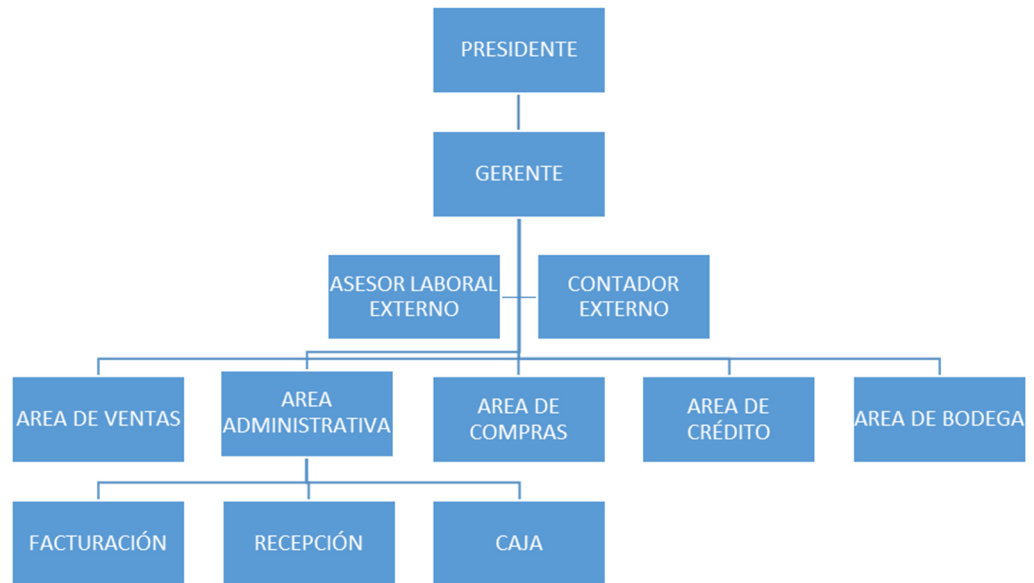
Fuente: (Disnac Company Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Disnac Company Cia. Ltda.

1.2.4 Organigrama Estructural de la Empresa

Este organigrama fue efectuado por parte de la empresa en Enero de 2013 y no se ha actualizado a la fecha, en este gráfico podemos observar las principales áreas de la misma y en sí el funcionamiento del negocio.

Gráfico N° 1: Organigrama Estructural de la Empresa



Fuente: (Disnac Company Cia. Ltda., 2013)

Elaborado por: Disnac Company Cia. Ltda.

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 CONTROL INTERNO

2.1.1 Historia del Control Interno

En los inicios el hombre no necesitaba del control interno ya que sus actividades eran muy simples para llevarlas controladas, remontándonos a la historia. Pero conforme fuimos desarrollando actividades cada vez más complejas, por ejemplo reinos y demás fue imprescindible comenzar a preocuparse por esta parte ya que sin un debido control todas las personas podrían sacar provecho.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los cuales ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos.

Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I “El Grande” (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara a un clérigo y a un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Posteriormente, hacia el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros. (Santotomas-atlantico.gov.co, 2015)

Con este tipo de controles podemos evidenciar el nacimiento de la segregación de funciones inclusive en los antiguos imperios en donde no existía una amplia investigación sobre temas de esta índole y podemos hacer una reflexión ya que

en la actualidad existen empresas que habiendo una amplia investigación en este tema no aplican este tipo de principios fundamentales para que sus organizaciones crezcan de una manera saludable.

Durante los años de la Revolución Francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

En 1807 Napoleón Bonaparte, a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa, que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelo. (Santotomas-atlantico.gov.co, 2015)

En esta época de la historia las personas ya se dieron cuenta que para que una organización cualquiera, ya sea un país, o cualquier estructura se deben implantar controles para de esta manera poder medir el desempeño de las personas así como reglas a seguir para que todos sigan los mismos lineamientos y poder conseguir los objetivos propuestos por la organización.

En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración. (González, 2002).

Como podemos apreciar en la anterior cita el control interno especializado nace en la etapa de la revolución industrial debido a que por la necesidad de los empresarios de resguardar sus intereses ante la dirección de muchos empleados que operaban una variedad grande de maquinaria.

En conclusión, lo que le ha llevado al hombre a implementar el Control Interno como una actividad que se debe realizar siempre, es la necesidad de controlar de una mejor manera el manejo de organizaciones, que pueden ser tanto del estado como particulares, el fin es conseguir mejores resultados, así como evitar posibles problemas a futuro que se puedan originar a causa de no haber tomado las medidas adecuadas.

2.1.2 Importancia del Control Interno

El Control Interno tiene una importancia muy grande dentro del ámbito organizacional de una empresa así como incide de una manera considerable en que una organización tenga éxito o no lo tenga, ya que dependerá mucho de cómo se maneja la misma, pues muchas veces los negocios son tan grandes que los dueños de los mismos no pueden supervisar todas sus actividades. Uno de los aspectos por los cuales el Control Interno es muy importante es el siguiente:

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales. (FCCEA, fccea.unicauca.edu.co, 2015)

Si nos ponemos a analizar la problemática de la mayoría de las empresas familiares en nuestro país, les es muy difícil implantar un sistema de control interno ya que todos o la mayoría de los puestos de importancia dentro de las mismas suele ser ocupado por un integrante de la familia, a quien es muy difícil controlar ya que existe conflicto por posibles disputas.

El control Interno tiene muchos campos y es aplicable para cualquier departamento de una empresa, un criterio muy válido acerca de la importancia de este es el siguiente:

Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno; además, es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico.

El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad. (SoyConta, 2013)

En otras palabras el Control Interno es la base de cualquier organización y se debe estar correctamente direccionado para que la empresa marche en la dirección correcta, es decir como se había estipulado y alcanzar metas que se hayan planteado como organización en un inicio o en la marcha, controlando vía indicadores las actividades del negocio para sintetizar las actividades para un buen entendimiento de la persona o grupo de personas que controlan o que están encargadas del mismo.

Otro punto de vista de la importancia del Control Interno es el siguiente:

El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus dueños.

Mucho se ha hablado del control interno el cual hoy en día existe en innumerables organizaciones, impulsado en gran medida por la parte gerencial que lo han puesto en marcha y con ello han facilitado y mejorado todo proceso interno de las compañías.

El control interno no solo es importante aplicarlo por el hecho de adquirir algún tipo de certificación, que es uno de los objetivos ya que con estas certificaciones es más fácil la adquisición de nuevos contratos, y es más, en muchas ocasiones son requisitos para lograr a algún tipo de acuerdo comercial o contractual. También es importante porque si en una empresa se realiza una comparación del antes y después de la implementación del control interno se va a dar cuenta que mejora todo tipo de proceso en cuanto a tiempos, seguridad, calidad, desarrollo, confiabilidad etc. Lo cual implica más crecimiento de las empresas ya que va a tener mejores garantías para generar seguridad ante sus clientes.” (www.gerencie.com, 2012)

En el caso de esta investigación se va a implementar Control Interno con el fin de alcanzar objetivos empresariales, es importante saber que:

De acuerdo a la definición entregada por el IIA, una de las organizaciones miembro del COSO, el sistema de control interno es el apoyo que tiene la administración de la entidad para que se puedan alcanzar los objetivos de la misma. No se reduce a la contabilidad de la empresa, como muchos profesionales lo proponen, sino a las actividades de la misma. En pocas palabras, al hablar de un sistema de control interno, se debe tomar en cuenta las actividades primordiales de la empresa y sus objetivos para determinar cuáles son los controles internos que le permitirán alcanzarlos. . (Silva, 2013)

Por lo tanto para formular la propuesta de Control Interno en esta organización es primordial conocer el giro del negocio de la empresa, así como los objetivos

que busca la misma para direccionar el trabajo de la determinación de controles e indicadores enfocándonos en estos aspectos.

Dentro del Control Interno existen varios elementos que son de suma importancia y estos mismos deberían tener todas las organizaciones para que una estructura pueda llegar a cumplir con sus objetivos, estas variables las podemos encontrar a continuación:

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo. (Degerencia, 2015)

Para la consecución de los objetivos mediante la implementación de controles es muy importante una trilogía que se debe llevar a cabo para que este procedimiento pueda ser llevado a cabo, lo que se describe en el gráfico siguiente sirve para reducir la brecha que existe entre los riesgos que tiene la empresa y los objetivos empresariales propuestos por la empresa mediante la implementación del control interno.

Gráfico N° 2: Trilogía para alcanzar objetivos

Fuente: (Silva, 2013)

Elaborado por: Wilson Silva Mantilla

Dentro de esta implementación de control Interno se debe realizar un informe de las deficiencias de la compañía para que de esta manera el gerente de la misma pueda tener una idea de cómo puede estar siendo afectada su empresa y opte por implementar los puntos que se han podido identificar mediante este trabajo de titulación, este informe consiste en:

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias. (Gestiopolis, 2015)

2.1.3 Tipos de Controles

Un tipo división conceptual de los controles es el siguiente:

- Control Administrativo: “Los controles administrativos comprenden el plan de organización, todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa, por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todo, controles como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.” (FCCEA, fccea.unicauca.edu.co, 2015)

- Control Contable: “Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.” (FCCEA, fccea.unicauca.edu.co, 2015)

Otra clasificación de los controles puede ser:

- Control Preventivo: “Actúan antes de producirse los hechos a controlar, intentando anticiparse a los posibles errores o problemas.” (Giménez, 2014)
- Control Verificativo: “Cuya misión es comprobar si los hechos que ya se han producido se acomodan a lo que se esperaba de ellos o si existen diferencias entre lo previsto y lo realizado. Algunas sociedades optan por introducir la figura de “Controller” cuya función es la de llevar a cabo los procedimientos de control interno de la entidad.” (Giménez, 2014)

2.1.4 Implementación del Control Interno

Para la implementación de Control Interno dentro de una empresa se deben tomar en cuenta varios aspectos relativos al negocio para que estos tengan un efecto positivo dentro de la organización como:

- Proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales, son utilizados por la Dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.

- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque la empresa o negocio disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

Por otro lado existen modelos ya predefinidos por organizaciones que se han dedicado al estudio del control interno por años, por ende son especialistas en la materia, las dos organizaciones más importantes que se han dedicado a este tipo de estudio y que en su páginas web se puede encontrar todo tipo de información necesaria para implementar un sistema de control interno en una organización son:

- **COSO.-** Esta parte se detallará de una buena manera ya que en nuestro estudio consideraremos el coso para la implementación del control interno dentro de esta empresa, posteriormente tendremos una explicación más a fondo de lo que se trata el COSO.
- **IIA.-** “El IIA, es una entidad profesional y educativa que reúne a más de cien mil (100.000) auditores internos en más de 165 países acción de control interno dentro de esta empresa, la fecha, y tiene sus oficinas centrales en Florida, USA. Fundado en 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) es una asociación profesional internacional que brinda servicios a sus miembros dedicados a las siguientes especialidades:

Auditoría Interna, Gerenciamiento del Riesgo, Gobernabilidad, Control Interno, Auditoría de TI, Educación y Seguridad.

El IIA es considerado mundialmente la máxima autoridad, principal formador y reconocido líder en certificación, investigación y regulación de la Profesión.” (IIA, 2015).

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1 Generalidades

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas

alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. (Amador, 2015)

“Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual.” (DEGERENCIA, 2015)

El proceso básico de la misma consta de 3 variables descritas en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3: Variables de planificación estratégica



Fuente: (Madrimasd, 2015)

Elaborado por: Madrimasd

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia la habilidad para hacer las cosas "correctas" y la eficiencia, la habilidad para hacerlas "correctamente". De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo. (Amador, 2015)

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. (Amador, 2015)

Este es el motivo por el cual todas las empresas exitosas en nuestro país y en el mundo entero necesitan tener una planificación estratégica ya que si no saben hacia donde quieren ir y como lo van a hacer para reducir los riesgos que conlleva las actividades de cada empresa.

2.2.2 Beneficios

Todo esfuerzo que vaya encaminado a orientar las empresas en una determinada dirección, puede tener efectos soterrados u ocultos pero de gran capacidad de impacto. El enfoque estratégico aporta ventajas dada la metodología en la que se asienta:

Identificando los grandes objetivos, los más adecuados en términos de oportunidades del mercado y definiendo la filosofía de empresa; dibujando los caminos más eficaces y eficientes para alcanzar dichos propósitos; estableciendo las diferentes medidas y momentos de control, y tomando decisiones en función de los datos aportados por los mismos.

De esta manera conseguimos un efecto de optimización de esfuerzos y sinergias que se traducirá en éxitos y en beneficios tanto tangibles como ocultos; directos o derivados de una u otra Estrategia de Acción. (FNEP, 2015)

Con la planificación estratégica las empresas pueden tener una mejor visión de hacia dónde quieren llegar trazándose objetivos en plazos que se deben ir cumpliendo conforme pasa el tiempo y con los cuales se puede medir el desarrollo de la empresa, así como si se debe corregir cierto tipo de acciones o modificarlas en el curso.

Esta forma de proceder está siendo aplicada por las empresas que lideran sus respectivos sectores, conocedoras de las innegables ventajas. Aunque no siempre sea fácil su implantación, pues debe tenerse presente en todo momento que implica una forma alternativa a la que solemos emplear, tanto en nuestro comportamiento individual como empresarial. A menudo vamos fijando objetivos, pero de importancia muy distinta, y los vamos acumulando. Otras veces, corregimos el rumbo que llevábamos, pero de forma inmediata y superficial. Estas formas de proceder llevan a una cierta desorientación de nuestras organizaciones, a una adaptación superficial a los cambios, a veces caótica, acumulando incoherencias e irracionalidades. (FNEP, 2015)

Por esta razón es de vital importancia que cuando se comienza a implantar la planificación estratégica dentro de una empresa se tomen en cuenta todos los lineamientos y posibles rumbos que pueda tomar el mercado así como todo tipo de contingentes que podamos identificar en el curso de la implementación para que en lo posterior nos pueda servir de ayuda y no se tenga que cambiar constantemente la planificación por diferentes situaciones que en vez de ayudarnos a conseguir los resultados que esperamos retrasen el cumplimiento de objetivos.

La gestión empresarial es el fruto de, y se materializa en, una serie de toma de decisiones y de comportamientos en los que confluyen tres planos:

La Dimensión Lógica, es el proceso mecánico que seguimos desde que recibimos una serie de inputs, los procesamos y emitimos una respuesta. Normalmente analizamos y valoramos la información, a veces podemos elegir entre varias respuestas posibles y finalmente ejecutamos una de ellas.

La Dimensión Psicológica o Emocional, hace referencia al otro componente humano: Las emociones. Y con ella todo un conjunto de consideraciones de tipo perceptivo, sensitivo, ético, moral, etc. que conforma nuestros sentimientos y vivencias.

La Dimensión Social, en gran número de casos, las decisiones afectan a las personas y deben ser llevadas en grupo. Este es el tipo de decisiones que con mayor frecuencia se ejecutan en el ámbito de las organizaciones.

Las dos últimas le confieren una dificultad adicional a la toma de decisiones, especialmente si seguimos sometidos a la tiranía (fácil) de la espontaneidad y la intuición. (FNEP, 2015)

Es importante el combinar los 3 planos que nos ofrece la planificación estratégica y ver las acciones que vamos a tomar desde los mismos ya que podemos tener diferentes enfoques viéndolo de diferentes maneras y optar por la que consideremos mejor bajo un consenso.

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.3.1 Generalidades

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balance Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico. (Sinexus, 2015)

Se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI) a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando Integral resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

El uso y aplicación de un Cuadro de Mando Integral es no sólo posible sino también aconsejable para empresas medianas y pequeñas. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, así que tanto las grandes organizaciones como las PYMES pueden aprovecharse de sus enormes beneficios.” (LANTARES, 2015)

2.3.2 Estructura

Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que citamos a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

Eso sí, para un buen aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral, no se recomienda utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva. Es conveniente no recargar excesivamente el CMI para que resulte operativo y realmente funcional. (LANTARES, 2015).

Para comprender mejor los 4 componentes esenciales del Cuadro de Mando Integral podemos apreciar el siguiente gráfico:

Gráfico N° 4: Componentes del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (CMIGESTION, 2015)

Elaborado por: CMIGESTION

En cuanto a los 4 componentes esenciales del cuadro de mando integral dentro de la empresa podemos apreciar que se toma mucho en cuenta la parte Financiera y la de los clientes porque son parte esencial para el desarrollo de las actividades de la compañía; por el lado de las Finanzas podemos argumentar que se hace un esfuerzo por implementarlo pero no se tiene personal especializado en esta área y tampoco se guardan respaldos de los continuos avances que se van haciendo, por el lado de los clientes se trata de prestar un servicio de calidad, con precios bajos y una entrega de mercadería rápido.

En cuanto a las 2 variables restantes se encuentran desarrollados de una manera prácticamente nula ya que dentro de los procesos internos no se tiene ningún tipo de manual para los puestos y tampoco se tiene una estructura de control interno fuerte para reducir riesgos.

Finalmente por el lado de la formación y crecimiento no se tiene un ERP acorde a las necesidades de la empresa ni se realiza una correcta capacitación a los empleados para que los mismos se puedan desarrollar en la organización.

2.3.3 Beneficios

El Cuadro de Mando Integral como toda herramienta que nos ayuda a alcanzar objetivos de una empresa tiene sus beneficios, por ejemplo:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.

- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia (CMIGESTION, 2015)

Otros beneficios del Cuadro de Mando Integral son:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.” (LANTARES, 2015)

2.4 COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY)

2.4.1 Generalidades

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia. Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004, que incorpora las exigencias de ley Sarbanes Oxley a su modelo. (Cabello, 2011)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a

tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros. (AEC, 2015)

2.4.2 Componentes del COSO

El COSO así como las demás modalidades de implementaciones también tiene sus propios componentes y lineamientos que se deben seguir para llegar a implementarlo. Estos son:

Gráfico N° 5: Componentes del COSO



Fuente: (DEGERENCIA, 2015)
Elaborado por: DEGERENCIA

El modelo COSO se describe de la siguiente manera, lo podemos apreciar de una mejor forma en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 6: Cubo COSO



Fuente: (PWC, 2015)
Elaborado por: PWC

3 PLAN DE TRABAJO, RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS

PRELIMINAR DE LA EMPRESA

3.1 PLAN DE TRABAJO

En este plan de trabajo se va a detallar los procedimientos que se van a realizar para la realización del Trabajo de Titulación. Para estar en la capacidad de elaborar una Propuesta de Control Interno con el propósito de alcanzar objetivos empresariales de la compañía antes mencionada es de suma importancia conocer detalladamente la visión que tiene el dueño de la compañía, los controles actuales, determinar debilidades y riesgos que pueden presentarse, elaborar una propuesta de objetivos empresariales que se consideren relevantes y que puedan aportar para el crecimiento de la Compañía. Para la elaboración de este trabajo de titulación vamos a estar regidos bajo los siguientes lineamientos:

Cuadro N° 2: Plan de Trabajo

Paso	Descripción del procedimiento	Modo de realizar procedimiento
1.-	Hacer un requerimiento de información en donde consten los objetivos empresariales de la compañía, entendimiento del giro de negocio de la empresa, diagramas de funciones y cargos delimitados por las diferentes áreas existentes dentro de la empresa con las respectivas funciones y actividades que cada empleado desempeña en la organización para de esta manera tener un conocimiento de la empresa mas detallado y que nos facilite indagar dentro de la compañía acerca de los procedimientos y acciones que se realizan dentro de la misma con sus respectivos encargados.	Requerimiento vía mail a la asistente de Gerencia y al Gerente General de la compañía.
2.-	Determinar procedimientos clave para la consecución de los objetivos empresariales tomando en cuenta a las actividades y funciones que desempeñan los empleados de acuerdo a la información proporcionada por parte de la compañía.	Análisis con el gerente de la compañía y su asistente.
3.-	Relevar los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía con los responsables de los mismos para de esta manera realizar una descripción y documentación narrativa de las actividades y funciones que desempeñan los empleados dentro de cada área de la empresa y poder tener un conocimiento de los procesos que tienen relación directa con la consecución de objetivos de la empresa.	Entrevistas con los encargados de cada proceso.
4.-	Identificar los controles que los responsables de cada área aplican en sus procesos para que los mismos se lleven a cabo de manera correcta y se puedan corregir errores de manera oportuna.	Entrevistas con los encargados de cada proceso y posterior análisis para documentar controles posiblemente no identificados.
5.-	Realizar una propuesta con objetivos empresariales sugeridos, mismos que engloban objetivos Generales y Específicos que después de haber hecho el relevamiento de procesos y encontrado debilidades se consideran relevantes y que pueden aportar de una forma significativa para el crecimiento de la empresa.	Redacción por parte del autor de la tesis y posterior presentación de los mismos al Gerente General de la empresa y su Asistente.

Paso	Descripción del procedimiento	Modo de realizar procedimiento
6.-	Realizar pruebas de cumplimiento y papeles de trabajo en las áreas críticas de la empresa así como de aspectos relevantes para que sirvan como método para obtener nuevas sugerencias, debilidades, riesgos y recomendaciones para alcanzar los objetivos de la empresa.	Análisis realizado por parte del autor del trabajo de titulación de acuerdo a las áreas que se consideran críticas después de haber relevado los procesos de la misma.
7.-	Realizar encuestas de satisfacción al personal para medir la felicidad de los empleados dentro de la organización, así como aspectos relevantes con la consecución de objetivos empresariales y sugerencias por parte de los empleados.	Elaborar una encuesta para el personal que nos permita tener una visión de como se siente el empleado en la empresa y poder tener la oportunidad de obtener nuevas recomendaciones para la empresa.
8.-	Elaborar un resumen de todos los controles y debilidades encontradas en el proceso enlazadas al objetivo al que afectan.	Análisis realizado con la información proporcionada por la empresa.
9.-	Realizar una matriz de objetivos, controles y debilidades de la empresa encontradas en papeles de trabajo, entrevistas con el personal, encuestas al personal que afecten a la consecución de los objetivos empresariales.	Diseño de una matriz para detallar estos aspectos.
10.-	Elaborar una matriz de riesgos, impactos y estrategias empresariales enlazando con las debilidades encontradas en la matriz de objetivos, controles y debilidades. Poner los posibles riesgos que tiene la empresa así como la probabilidad de ocurrencia, su impacto y el nivel del impacto. Finalmente las recomendaciones para mitigar riesgos y debilidades, para finalmente alcanzar los objetivos empresariales antes propuestos.	Análisis realizado con la información encontrada en procesos anteriores para determinar posibles riesgos y su impacto.
11.-	Concluir el plan de trabajo de acuerdo a lo previsto en los objetivos específicos del Plan de Titulación así como detallar las principales recomendaciones para alcanzar los objetivos empresariales.	Realizar un resumen de los hallazgos mas importantes, así como a las conclusiones que se han llegado al concluir este trabajo de titulación.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

3.2 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Se debe tomar muy en cuenta que estos objetivos que se van a mencionar solo son de conocimiento del Gerente de la empresa, ya que no hay sido divulgados de una manera adecuada con personal de la empresa, con estos antecedentes podemos decir que a los empleados se les pide únicamente resultados parciales, pero ninguno de sus miembros conoce el objetivo macro de la organización, razón por la cual, en muchas ocasiones los empleados no tienen sentido de pertenencia para con la empresa.

Los principales objetivos empresariales que ha desarrollado la empresa son:

Cuadro N° 3: Objetivos de la empresa

OBJETIVOS PARA EL 2014				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS 2014	No.	METAS	Responsable de la maniobra
RENTABILIDAD Y PRESUPUESTO	Mantener la rentabilidad del 13% en el 2014 y facturar \$4'000.000 dólares	1.1	Conseguir mejores condiciones por parte de los proveedores	Gerente General
		1.2	Llegar a más clientes (medianos y pequeños)	Gerente General
		1.3	Conseguir nuevos proveedores	Gerente General
		1.4	Otorgar menos descuentos	Supervisor de ventas
		1.5	Incentivar a la fuerza de ventas	Supervisor de ventas
		1.6	Fidelizar a los clientes a través de un buen servicio	Gerente General
		1.7	Mejorar la frecuencia de visitas a los clientes	Supervisor de ventas
		1.8	Crear un call center para receptor pedidos	Gerente General

Fuente: (DISNACOMPANY CIA LTDA, 2013)

Elaborado por: Disnacompany Cia. Ltda.

Como se puede evidenciar en el cuadro los objetivos propuestos son netamente de ventas y rentabilidad de las ventas de los productos dejando de lado muchos puntos

importantes que pueden quedar por fuera y afectar a la operatividad y a los resultados de la empresa.

3.3 DETECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS CLAVE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Para poder conocer la situación actual de la empresa y entender el desenvolvimiento de la misma, se debe comenzar por hacer un relevamiento de procesos tomando en cuenta las áreas de riesgo dentro de la empresa, a continuación vamos a realizar una introducción a cada una de las áreas más importantes de la empresa:

3.3.1 Ventas

El responsable de esta área es el Jefe de Ventas que tiene a su cargo alrededor de 9 vendedores, sus principales funciones son:

Supervisión de zonas, cumplimiento del presupuesto de ventas, análisis de ventas mensuales, rotación de inventarios (mercadería), presentación de nuevos productos, tener reuniones con los vendedores para solucionar posibles problemas.

3.3.2 Bodega

El encargado de ésta área es el Jefe de Bodega, esta persona tiene bajo su supervisión a 3 bodegueros que son las personas que se encargan del funcionamiento de la bodega, hacer despachos de producto; aparte de estas

funciones generales que se tiene en una bodega normal las principales funciones del Jefe de Bodega son: Recepción de mercadería de proveedores, hacer las guías de despacho, organizar las rutas de entrega de los pedidos, recibe novedades (devoluciones de productos), realiza el control de los inventarios, encargado del inventario físico, controla los localizadores de vendedores y transportistas.

3.3.3 Caja

La persona encargada de la caja tiene algunas funciones como: recibir la cobranza diaria de los vendedores de la compañía, hacer los depósitos de la compañía, realizar las notas de crédito, Ingresar las retenciones al sistema, anular facturas.

3.3.4 Compras

El Gerente General es la persona encargada de este procedimiento y las funciones en este cargo son las siguientes: Revisión semanal del stock, realizar las órdenes de compra, ingresar la mercadería al sistema, creación de códigos para productos nuevos, poner precios, análisis de rentabilidad mensual de todos los productos.

3.3.5 Crédito

La persona encargada de este procedimiento es la Jefa de Crédito y sus funciones son: Aprobar pedidos de clientes, arqueos a vendedores, realizar confirmaciones

de saldos por teléfono, análisis de cupos de clientes, aprobación de nuevos clientes.

3.3.6 Facturación

La persona encargada de este procedimiento es la Secretaria y sus principales funciones son: atender llamadas telefónicas por posibles pedidos por teléfono, facturación diaria, llevar el archivo de una manera correcta.

3.4 DESCRIPCIÓN NARRATIVA DETALLADA DE CADA PROCESO DE LA COMPAÑÍA DETERMINANDO CONTROLES ACTUALES DE LA MISMA

Dentro de la compañía existen las actividades que cada persona tiene a cargo realizarlas, estas son de conocimiento de cada uno de los colaboradores ya que al momento de incorporarlos se encuentran estipuladas en el contrato, el Gerente General proporcionó un recuadro en el cual se especifican cada una de las actividades que deben realizar los empleados, con la cual se procederá a hacer el levantamiento de los procesos principales de la empresa y posteriormente se identificarán los controles que tiene cada una de las actividades que realizan los colaboradores.

3.4.1 Actividades que tienen como responsabilidad los empleados de la compañía

Cuadro N° 4: Actividades que tienen como responsabilidad los empleados de la compañía

			ADMINISTRACIÓN			
ÁREAS	VENTAS	BODEGA	CAJA	FACTURACION	COMPRAS	CREDITO Y COBRANZA
	FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES
	SUPERVISAR ZONAS CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS ANALISIS DE VENTAS MENSUAL ROTACION DE STOCK PRESENTACION DE NUEVOS PRODUCTOS REUNIONES CON LOS VENDEDORES PARA DAR SOLUCIONES A SUS PROBLEMAS	RECEPCION DE MERCADERIA DE PROVEEDORES GUIA DE DESPACHO ORGANIZA LAS RUTAS DE ENTREGA DE PEDIDOS CONTROLA LOCALIZADORES CONTROL DEL INVENTARIOS INVENTARIO FISICO	RECIBE LA COBRANZA DIARIA HACE EL DEPOSITO N/C INGRESO DE RETENCIONES	FACTURACION DIARIA ATIENDE LLAMADAS TELEFONICAS	REVISION DEL STOCK SEMANAL REALIZAR LA ORDEN DE COMPRA INGRESAR LA MERCADERIA AL SISTEMA CREACION DE NUEVOS PRODUCTOS Y ASIGNACIÓN DE PRECIOS ANALISIS DE RENTABILIDAD MENSUAL DE TODOS LOS PRODUCTOS	APROBACION DE PEDIDOS ARQUEO A VENDEDORES CONFIRMACION DE SALDOS - TELEFONO ANALISIS DE CUPOS APROBACION NUEVOS CLIENTES

Fuente: (DISNACOMPANY Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Disnacompany Cia. Ltda.

A continuación se procederá a hacer el relevamiento de los procesos principales de la compañía e identificar los controles existentes actualmente según los encargados de cada área para posteriormente hacer pruebas sobre algunos de ellos para medir su correcto funcionamiento.

3.4.2 Ventas

3.4.2.1 Supervisión de zonas

El supervisor de zonas sale con los vendedores turnándose 1 vendedor por día laborado para incentivar ventas en las zonas que requieran una ayuda adicional ya que por distintas situaciones a veces las ventas bajan en determinadas zonas y es necesario un incentivo. En el caso de tener un vendedor nuevo el supervisor se encarga de entregarle su zona y enseñarle el método de trabajo de la empresa durante 1 semana.

Controles: Recorrido con los vendedores físico en caso de estar bajo en ventas o ser un vendedor nuevo.

3.4.2.2 Cumplimiento del presupuesto de ventas

Se lleva un control semanal y también mensual de los cumplimientos de cupos individuales de los vendedores y de manera colectiva, se trata las causas del no cumplimiento del cupo semanal que le correspondería a cada vendedor. Las comisiones se pagan acorde al cumplimiento de los cupos.

Controles:

- Revisión semanal del presupuesto de ventas, supervisado por el gerente.
- Comisiones por cumplimiento de ventas por parte de los vendedores.

3.4.2.3 Análisis de ventas mensual

Se hace un análisis del número de clientes que el vendedor logró llegar a atender en un mes para tener un índice de que tan bien está trabajando el mismo, en caso de ser necesario también se puede hacer un análisis de ventas por cliente, o por casa comercial que maneja la empresa, este procedimiento es supervisado por el Gerente.

Controles: Análisis de ventas mensual, supervisado por el Gerente.

3.4.2.4 Rotación de inventarios

Se analiza el stock cada semana de manera manual o cada vez que no hay producto.

Controles: Análisis semanal del stock.

3.4.2.5 Presentación de nuevos productos

En el caso de existir algún tipo de producto nuevo el Jefe de Ventas es el encargado de gestionar las capacitaciones por parte de la casa comercial hacia los vendedores sobre dicho producto.

Controles: El Supervisor de Ventas se encarga de que los vendedores reciban capacitaciones para que estén aptos para la venta (producto y ventas).

3.4.2.6 Reuniones con los vendedores para dar soluciones a problemas

En caso de suscitarse un problema el Jefe de Ventas es la persona encargada de reunirse con el vendedor que haya tenido el problema para solucionarlo.

Controles: Se lleva a cabo una reunión personal con los vendedores en caso de que haya existido algún tipo de problema dentro de la compañía.

3.4.3 Bodega

3.4.3.1 Recepción de mercadería de proveedores

La recepción de mercadería se da al menos 2 veces al día, el momento que llega el proveedor, este entrega la guía de remisión a bodega, se comienza

a bajar la mercadería en orden conforme a la factura, en caso de pedidos pequeños, se revisa que todas las cajas se encuentren en perfecto estado, por otro lado en el caso de pedidos grandes se revisa cajas al azar para comprobar que los productos se encuentren en buen estado, en caso de existir productos con falla se los devuelve a la empresa.

Controles: Se verifica la mercadería al entrar para que no existan fallos de la misma con respecto a la parte de volúmenes, descripción de producto, y fallos.

3.4.3.2 Guías de despacho

El Jefe de Bodega hace las guías de despacho después de que se haya hecho la facturación, las sectoriza para que posteriormente sean entregadas a los transportistas y estos a su vez lleven la mercadería hasta el cliente.

Controles: Se hace la guía de despacho para que esta sea entregada al cliente y que se la llene con fecha y firma del mismo.

3.4.3.3 Organiza las rutas de entrega de pedidos

Cada transportista tiene una hoja de ruta predeterminada que debe seguir para hacer más efectiva la entrega de mercadería.

Controles: Se sectorizan las guías de despacho para que los transportistas las y sea más efectivo la entrega de mercadería.

3.4.3.4 Controla localizadores

Supervisa por medio de localizadores vía internet, mediante los cuales puede visualizar el tráfico, velocidad del conductor y ubicación, en caso de apagarse el localizador se le envía un memo al transportista debido a que los mismos son tercerizados.

Controles: Se controla la ubicación del transportista y se visualiza si efectivamente se encuentra realizando la ruta que le corresponde.

3.4.3.5 Control de Inventarios

El Jefe de bodega monitorea constantemente los despachos ya que en ocasiones los bodegueros lo hacen de manera errónea, en caso de existir estas fallas los valores en exceso se cargan al empleado que haya realizado el despacho (puede ser al transportista o al bodeguero); posteriormente el jefe de bodegas comunica los hechos a la gerencia para hacer los cruces de inventario para mantenerlo real.

Controles: Se lleva un control para tener siempre un stock real de productos.

3.4.3.6 Inventario físico

El Jefe de Bodega es la persona encargada de comunicar a las personas en caso de que se vaya a realizar un conteo del inventario y dar soporte al gerente general, que es la persona que dirige este procedimiento.

Controles: Se hace una evaluación para saber si se han estado llevando correctamente los inventarios.

3.4.4 Caja

3.4.4.1 Recibir la cobranza diaria por parte de los vendedores

Los vendedores entregan reportes diarios todas las mañanas, la empresa maneja una recibera (documento en donde firma el cliente cuando realiza un pago con la fecha en la que lo realiza), misma que se le revisa cuando se les recibe la cobranza constatando que los números de recibos que se entregan sean consecutivos y que correspondan a la fecha del día anterior, cuenta el dinero recibido, el mismo debe cuadrar con el reporte proporcionado con el vendedor, posteriormente esta misma persona ingresa la cobranza diaria al sistema.

Controles: Se emplea una recibera para evitar los vendedores pasen la cobranza de días anteriores.

3.4.4.2 Depósitos

En la caja también se hacen los depósitos diarios por la cobranza recibida, esta persona hace las papeletas de depósito, se hace una revisión para que el depósito esté acorde con los informes presentados cada mañana y que posteriormente el gerente de la empresa vaya a depositar el dinero en el banco.

Controles: Se revisan las papeletas de depósito todos los días.

3.4.4.3 Notas de Crédito

La bodega informa cuando se dan devoluciones de producto hacia la empresa, el Gerente de la empresa debe aprobar las Notas de Crédito, en el momento que bodega comunica el motivo de la devolución, se hace un archivo con las explicaciones de porque se dio la devolución, en caso de ser culpa del vendedor se incurre en una multa.

Controles: Para evitar que los vendedores inflen las ventas se hace un control de multas en caso de que la Nota de Crédito que se emita fuera culpa del vendedor.

3.4.4.4 Ingreso de retenciones

Para el caso de los proveedores primero se realiza una calificación de los mismos, por ende se tiene todos los datos de los mismo, se los ingresa en

el sistema; por esta razón el momento en que se quiere hacer una retención el sistema automáticamente pone los montos a retener.

Controles: Sistema automáticamente pone los montos de las retenciones.

3.4.5 Compras

3.4.5.1 Revisión del stock semanal

El encargado de esta área es la asistente de Compras y Caja de la empresa, la finalidad de este procedimiento es tratar de mantener un stock para 15 días para cada producto, la revisión del stock se la hace de manera manual y producto por producto, en el caso de órdenes especiales se da una compra extraordinaria.

Controles: Ver manualmente todas las semanas los productos que faltan para hacer un pedido.

3.4.5.2 Realizar órdenes de compra

El Gerente de la empresa es el encargado de hacer los pedidos de mercadería de la empresa en caso de que hagan falta.

Controles: El gerente se encarga de revisar las órdenes de compra antes de enviarlas para evitar fallos y negocia precios con proveedores.

3.4.5.3 Ingresar mercadería al sistema

La Asistente de Compras y Caja de la empresa es la persona encargada de ingresar al sistema la mercadería que ingresa a bodega, el sistema alerta si existen cambios en el precio de la última compra para tener en consideración.

Controles: El sistema alerta a la persona que ingresa mercadería si existen cambios en el precio comparándolo con la anterior compra.

3.4.5.4 Creación de nuevos productos y asignación de precios

En el caso de comenzar a comercializar un nuevo producto el Gerente es el encargado de crear un nuevo código para el mismo, él pone la descripción del mismo y el sistema automáticamente le asigna un código nuevo al producto; en cuanto a la asignación de precios se trata de mantener un promedio del 16% de rentabilidad al minorista, y un 13% de rentabilidad para el mayorista.

Controles:

- El sistema asigna un nuevo código automáticamente al producto.
- Se mantiene un margen del 13 al 16% de rentabilidad en los productos

3.4.5.5 Análisis de rentabilidad de los facturas

Diariamente mientras se factura el sistema da la opción para poder visualizar la rentabilidad por factura para con esto poder saber si los productos están manteniendo un margen de ganancia correcto, el reporte diario de facturación se lo pasa al gerente para que él pueda hacer un análisis sobre esto.

Controles: Mediante este análisis se detecta la existencia de productos cuyo precio se encuentra mal asignado.

3.4.6 Crédito

3.4.6.1 Aprobación de pedidos

En la mañana los vendedores pasan la cobranza, después de pasar la cobranza se analizan los pedidos de los vendedores de acuerdo a los cupos de los clientes. También existen políticas de crédito según los montos que se manejan dentro del pedido como se muestra a continuación:

Cuadro N° 5: Políticas de Crédito

Dólares	Crédito	Condición
de 1 a 60	Contado	se exige letra de cambio
61 a 120	8 días	
121 a 220	15 días	
221 a 799	21 días	
800 en adelante	35 días	
ferreterías y farmacias	30 días	

Fuente: (DISNACOMPANY Cia. Ltda., 2014)

Elaborado por: Disnacompany Cia. Ltda.

Controles: Si un cliente sobrepasa su cupo y tiene un pedido pendiente no se le factura hasta que se haya cancelado la parte que se adeuda.

3.4.6.2 Arqueo a vendedores

Se realiza el arqueo a un vendedor al azar cada semana, también se revisa cuentas por cobrar con vencimiento de bastantes días para que los mismos procuren hacer los cobros, también se realizan llamadas a los clientes para agilizar los cobros.

Controles: 1 vez a la semana se realiza un arqueo a un vendedor al azar para evitar el jineteo dentro de la empresa.

3.4.6.3 Confirmación de saldos y cobros vía telefónica

Los fines de mes se realizan llamadas telefónicas a los clientes que mantienen cuentas atrasadas con la empresa para confirmar sus saldos.

Controles: Se confirma saldos para evitar el riesgo de jineteo por parte de vendedores.

3.4.6.4 Análisis de cupos

Este procedimiento se da para clientes nuevos y antiguos, en el caso de clientes nuevos se pide referencias comerciales para saber los cupos que

se mantienen con otras casas comerciales; por otro lado en el caso de clientes antiguos se revisa el historial de compras para examinar la posibilidad de subir el cupo al cliente o no.

Controles: Análisis para determinación del cupo para cada cliente.

3.4.6.5 Aprobación de nuevos clientes

El cliente interesado debe llenar una solicitud con todos sus datos, posteriormente dentro de la empresa se entra a “Equifax” para ver datos acerca de deudas vencidas, se hace una consulta de causas (juicios), se corrobora las referencias comerciales y familiares que el cliente ha dado, finalmente se toma las direcciones a los familiares.

Controles: Se corrobora la información proporcionada por el posible cliente para saber si el mismo es idóneo o no.

- Primeros 3 pedidos se deben hacer de contado.

3.4.7 Facturación

3.4.7.1 Atender llamadas telefónicas

La Secretaria de la empresa tiene que atender a todas las llamadas que recibe la empresa para posteriormente tomar el pedido por teléfono o transferir la llamada a la persona que requiere la otra parte.

Controles.- Encuestas de servicio al cliente, balcón de quejas.

3.4.7.2 Facturación diaria

La Secretaria se encarga de realizar la facturación diaria tomando en cuenta la rentabilidad de cada factura, posteriormente pasa las facturas a bodega para que los mismos hagan las guías de remisión y despachar la mercadería.

Controles.- Llevar un anexo de reclamos (por parte de clientes) y de rentabilidad por factura para medir el desempeño de la persona encargada.

3.5 ENCUESTA AL PERSONAL

Se realizó una encuesta al personal de la empresa con la finalidad de encontrar puntos relevantes para mejora. A continuación se presenta el modelo de encuesta:

ENCUESTA A EMPLEADOS

EMPRESA “DISNACOMPANY CIA LTDA.”

Encuesta para analizar la satisfacción del personal de la empresa Disnacompany Cia. Ltda., con el fin de mejorar el ambiente laboral.

La encuesta es anónima con el propósito de que el empleado proporcione información real.

Cada pregunta se valorará sobre 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.

1. ¿Tengo claro que si espera de mi trabajo?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

2. ¿Tengo los materiales y el equipo necesario para hacer mi trabajo?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

3. ¿Mi supervisor, o alguien del trabajo, se preocupa por mí como persona?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

4. ¿Conozco los objetivos de la empresa?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

5. ¿Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo profesional dentro de la empresa?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

6. ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

7. ¿La misión o propósito de la compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

8. ¿Mis compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

9. ¿En los últimos 6 meses alguien habló sobre mi progreso en el trabajo?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

10. ¿Me comunican los resultados que se obtienen de mi trabajo?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

11. ¿He tenido oportunidades para aprender y crecer en mi trabajo?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

12. ¿Estoy satisfecho con mi salario?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

13. ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

14. ¿Estoy satisfecho con mis jefes y supervisores?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

15. ¿Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

16. ¿Participo en la planificación estratégica de la empresa?

1:	2:	3:	4:	5:
----	----	----	----	----

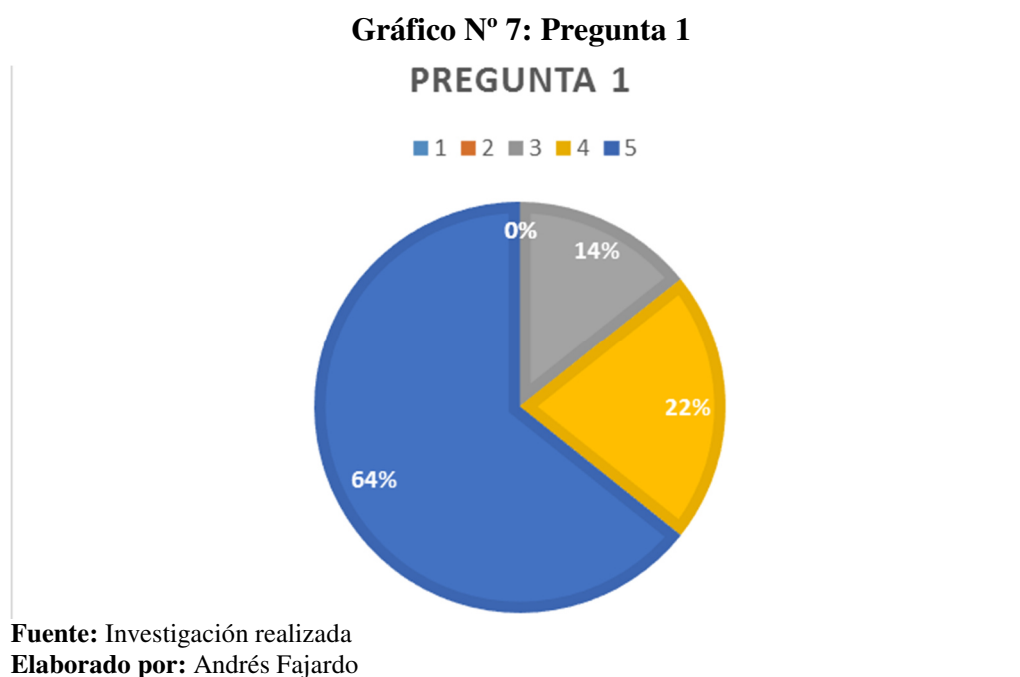
17. ¿Cuánto tiempo estimo permanecer en la empresa?

Menos de 1 año_____ 1-3 años_____ 3-5 años_____ Más de 5 años_____

SUGERENCIAS: _____

Posterior a que se realizó la encuesta se hizo la respectiva tabulación, misma que arrojó los siguientes resultados:

3.5.1 ¿Tengo claro que si espera de mi trabajo?



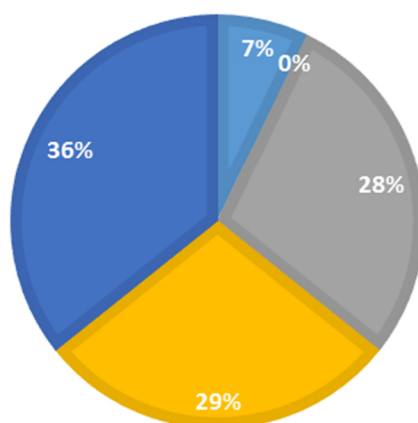
Como se puede observar en el gráfico la mayoría de los integrantes de la empresa saben lo que deben hacer dentro de la empresa, teniendo un 64% con una calificación de 5, un 22% con una calificación de 4, finalmente un 14% que calificó esta pregunta con 3. Ante esto podemos hacer una reflexión que en el momento de realizar las pruebas de cumplimiento pudimos detectar que la mayoría de personas cree que tiene claro su trabajo pero realmente no lo tiene ya que no se lleva un correcto seguimiento de ninguna de las actividades que se realizan en la empresa y en consecuencia no hay documentación del trabajo realizado, es decir no guardan respaldos de los análisis que hacen y no se puede ver los progresos de cada área.

3.5.2 ¿Tengo los materiales y el equipo necesario para hacer mi trabajo?

Gráfico N° 8: Pregunta 2

PREGUNTA 2

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

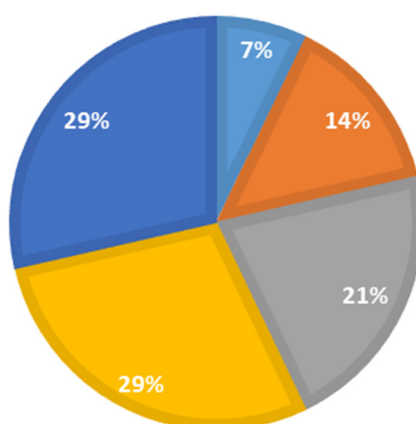
Como se puede evidenciar en el gráfico la mayoría de personas tiene el material y equipo necesario para desarrollar su trabajo, el 36% de los encuestados respondieron con la máxima calificación, un 29% calificaron a esta pregunta con 4 que sigue siendo una calificación alta, el 28% calificó con 3 a tener el equipo necesario y finalmente hay una calificación de 1 que corresponde al 7% misma que puede ser de parte del jefe de ventas y que en una reunión con el manifestó que él no puede cubrir el presupuesto de ventas ya que varios productos que tienen una demanda alta no se tiene en stock por tener un presupuesto de compras deficiente.

3.5.3 ¿Mi supervisor, o alguien del trabajo, se preocupa por mí como persona?

Gráfico N° 9: Pregunta 3

PREGUNTA 3

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

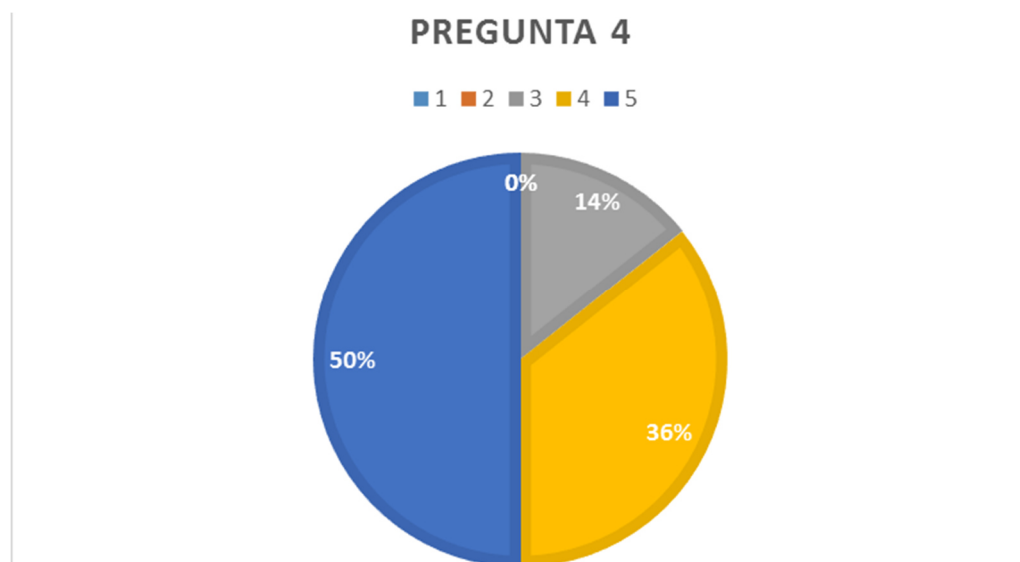


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Fajardo

Como se puede apreciar en el gráfico el personal en su mayoría si piensa que preocupan por ellos como persona en su trabajo, teniendo como calificaciones un 29% con 5, 29% con una calificación de 4, un 21% con una calificación de 3, un 14% con una calificación de 2 y finalmente un 7% con una calificación de 1, podemos decir que tienen un sentimiento de pertenencia a la empresa bueno ya que sienten que las personas de la empresa no se preocupan por ellos únicamente en el ámbito laboral.

3.5.4 ¿Conozco los objetivos de la empresa?

Gráfico N° 10: Pregunta 4

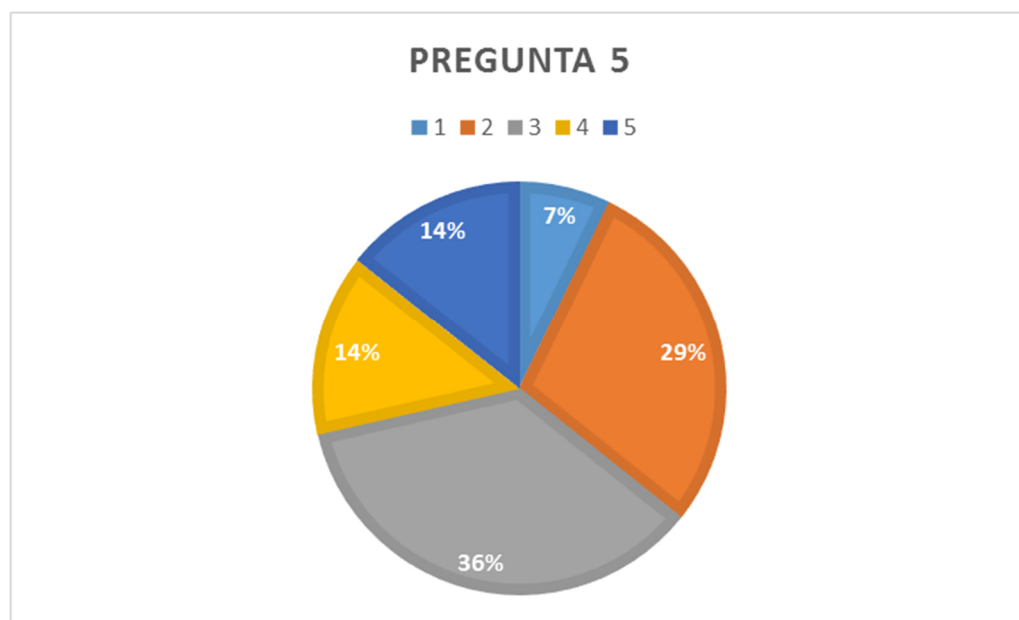


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Fajardo

Como se puede evidenciar en el gráfico el 50% del personal calificó con 5 esta pregunta, es decir manifestando que conocen a la perfección los objetivos de la empresa, el 36% de los encuestados calificó con 4, finalmente el 14% de los trabajadores de la empresa calificó con 3. Los objetivos empresariales no se están cumpliendo de acuerdo a las pruebas realizadas, por esta razón podemos decir que el personal puede pensar que sabe los objetivos que tiene la empresa pero realmente no los conoce porque dentro de la misma no se ha hecho un análisis a fondo de los mismos ni se los comunica periódicamente a los empleados para que los mismos vayan evidenciando las metas que se van cumpliendo durante el tiempo.

3.5.5 ¿Alguien en el trabajo estimula mi desarrollo profesional dentro de la empresa?

Gráfico N° 11: Pregunta 5



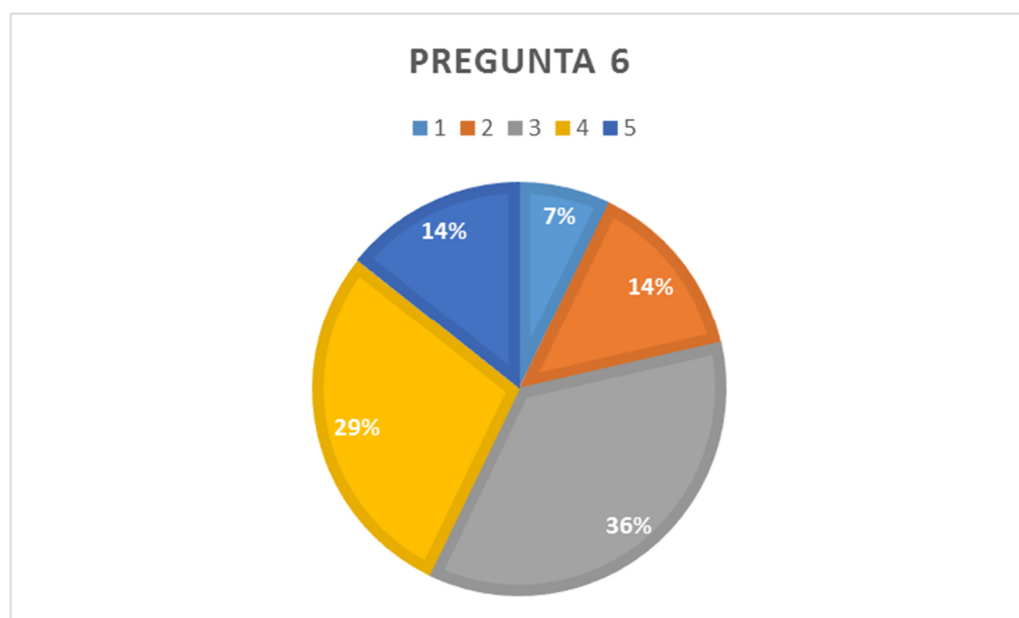
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

Las calificaciones de esta pregunta fueron las siguientes: 14% con una calificación de 5, 14% con una calificación de 4, 36% con una calificación de 3, el 29% con 2 y finalmente un 7% con una calificación de 1. Estas calificaciones son muy variables, pero en lo global se puede apreciar que la mayoría del personal califica con 3 o menos, es decir le es indiferente o piensa que no se estimula el desarrollo profesional de las personas, esto se puede evidenciar debido a que en la empresa es muy difícil obtener un ascenso ya que las personas que entran de bodegueros o vendedores, mismos que son la mayoría no pueden aspirar a un ascenso.

3.5.6 ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo?

Gráfico N° 12: Pregunta 6



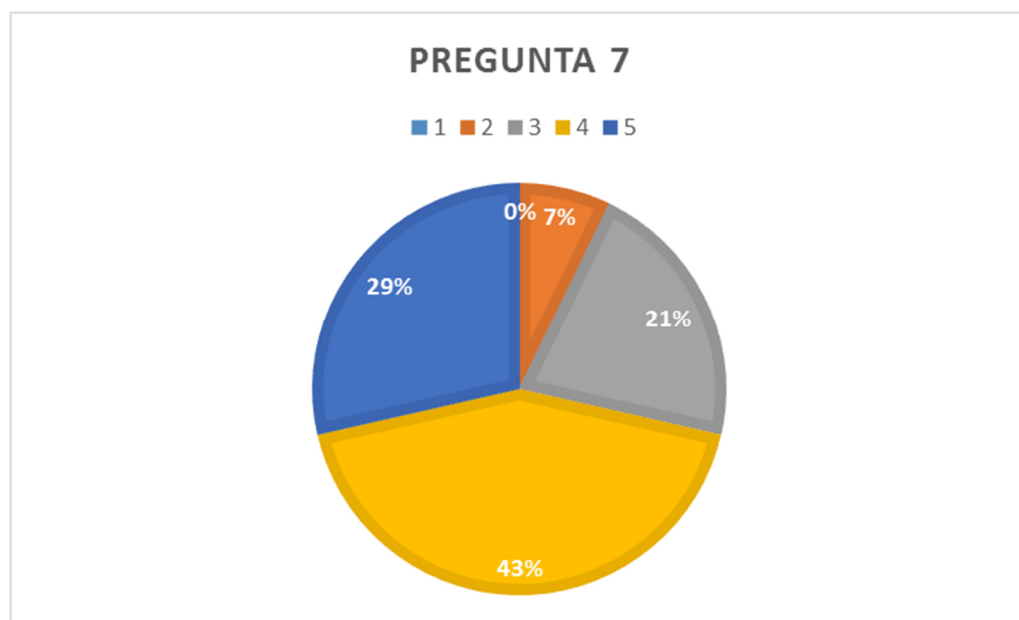
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

Como se puede evidenciar en el gráfico el personal de la empresa en su mayoría cree que sus opiniones no cuentan en el trabajo, un 14% del total calificó con 5 a esta pregunta lo que significa que se toman en cuenta sus ideas y se pueden llegar a implementar, el 29% de las personas calificó con 4, el 36% con 3, el 14% de las personas con 2 y finalmente el 7% con una calificación de 1. Después de haber elaborado este trabajo de titulación se pudo observar que el Gerente General no escucha mucho las observaciones que le hacen sus empleados, en el caso de los vendedores a veces sugieren algún punto al supervisor pero este tampoco escucha mucho las sugerencias, por ende dentro de la empresa como les ha ido bien tratan de hacer siempre el mismo trabajo y no han preocupado por mejorar.

3.5.7 ¿La misión o propósito de la compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante?

Gráfico N° 13: Pregunta 7



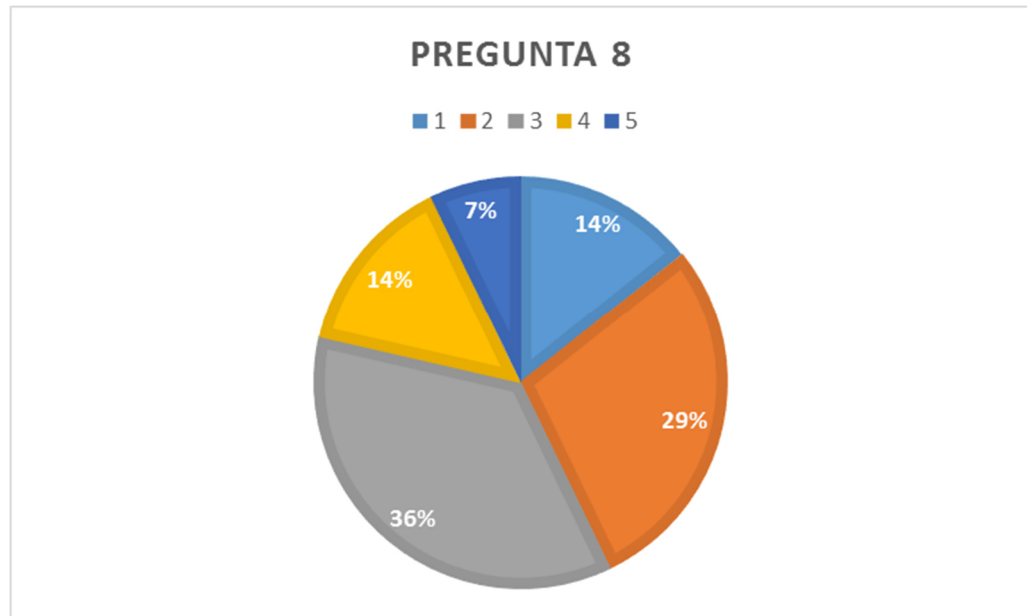
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

Como se puede evidenciar en el gráfico la gran mayoría de las personas sienten que su trabajo es importante y esto se puede corroborar con que la mayoría de los empleados son vendedores y bodegueros, ya que al ser una empresa comercial se dedica a la compra y venta de diferentes productos y los trabajadores que tienen directa relación con los inventarios son estos, si no existieran vendedores no podría existir la empresa.

3.5.8 ¿Mis compañeros están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

Gráfico N° 14: Pregunta 8



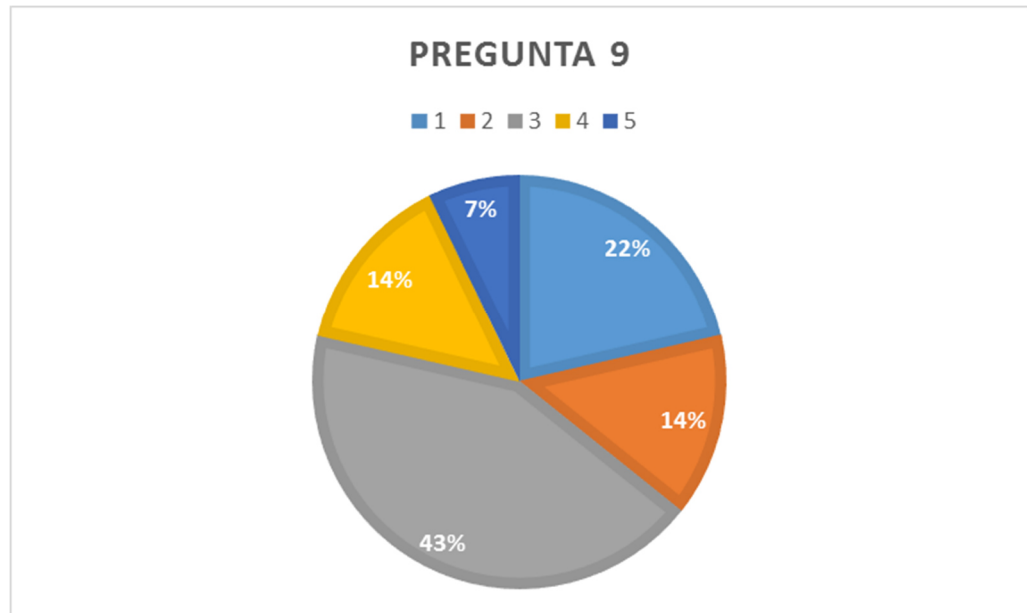
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

La percepción de la mayoría de los empleados es que los demás no están comprometidos a hacer un trabajo de calidad, misma calificación que se puede deber a que no existen incentivos a los trabajadores ni se mide el desempeño de los mismos, el 78% de los empleados califica con 3 o una calificación inferior, algo que debería considerarse como un punto crítico.

3.5.9 ¿En los últimos 6 meses alguien habló sobre mi progreso en el trabajo?

Gráfico N° 15: Pregunta 9



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

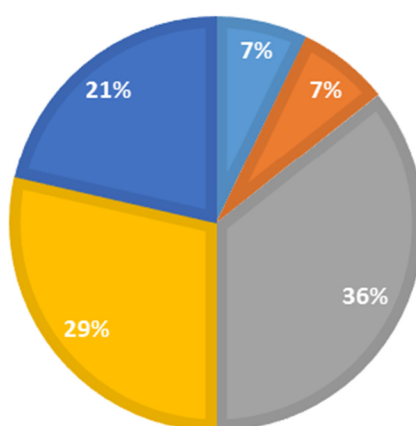
El 79% del personal pone una calificación de 3 o inferior en esta pregunta lo que se traduce en que dentro de la empresa no se felicita o se recompensa de manera simbólica o monetaria a los empleados destacados, esto es evidente ya que no existe ningún tipo de política de incentivos a los empleados.

3.5.10 ¿Me comunican los resultados que se obtienen de mi trabajo?

Gráfico N° 16: Pregunta 10

PREGUNTA 10

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

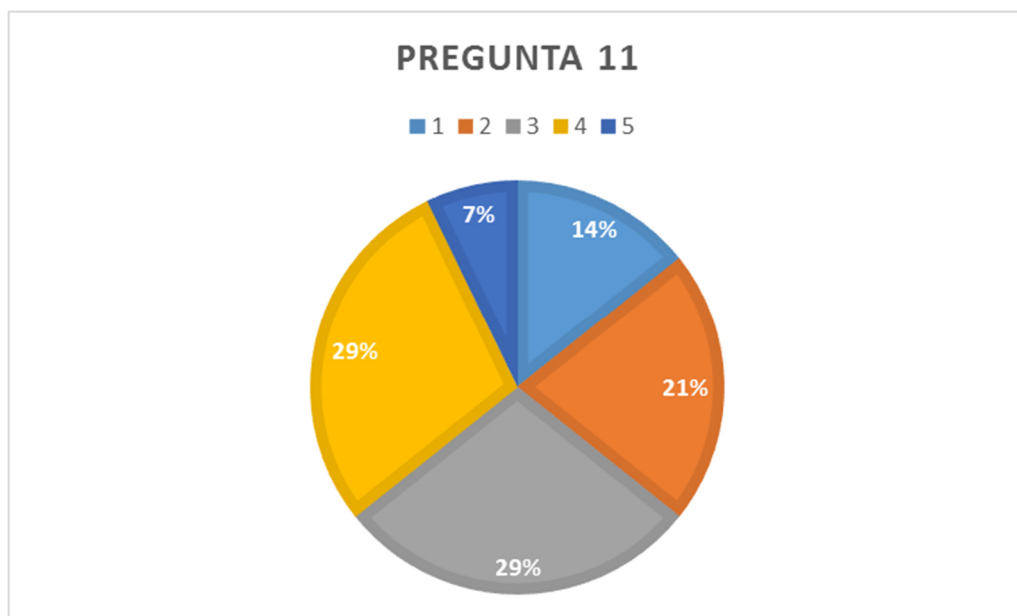


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Fajardo

Como se puede evidenciar en el gráfico el 50% de las personas ha calificado con 4 o 5 a esta pregunta y eso se puede evidenciar debido a que el área de ventas que es la mayoritaria mantiene reuniones semanales en donde se tratan los cumplimientos de presupuesto de los vendedores y se les comunica como están, el 50% restante califica con 3 o menos y esto es real porque solo el personal de ventas tiene un seguimiento en lo que corresponde a alcance de objetivos pero este seguimiento es muy superficial ya que nunca alcanzan a cumplir con los presupuestos como se pudo demostrar en el papel de trabajo de cumplimiento de comisiones.

3.5.11 ¿He tenido oportunidades para aprender y crecer en mi trabajo?

Gráfico N° 17: Pregunta 11



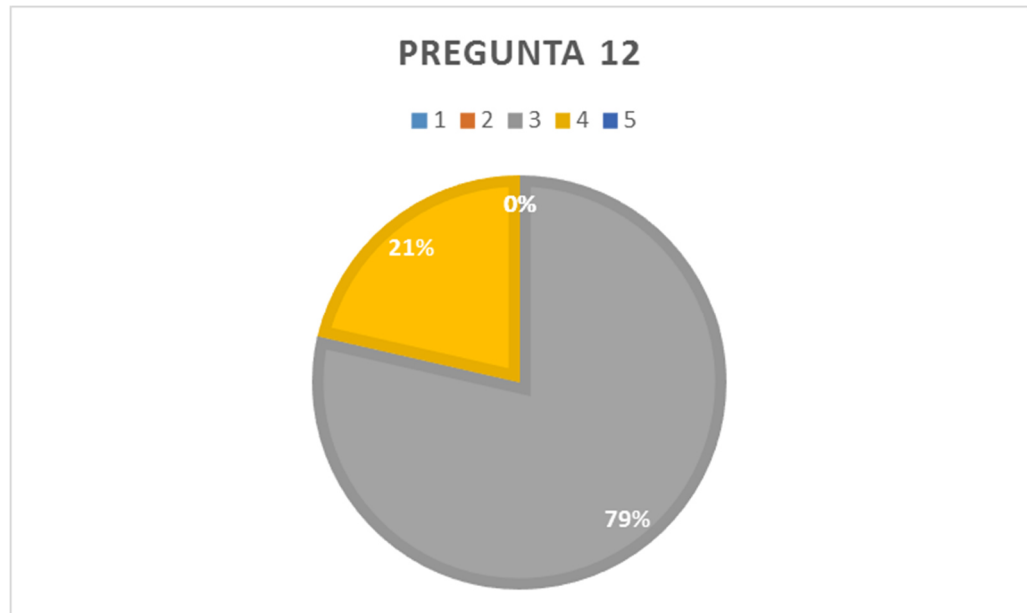
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

Como se puede apreciar en el gráfico la mayoría de las personas encuestadas califican a esta variable con 3 o menos, algo que es un síntoma de que dentro de la organización no hay una cultura de capacitación al personal mismo que se ha evidenciado en la revisión realizada previamente, los vendedores saben acerca de los productos pero no tienen capacitaciones en ventas como materia, por esta razón muchas veces no pueden llevar a cabo tareas que deberían estar en capacidad de hacerlo como abrir un cliente por ejemplo.

3.5.12 ¿Estoy satisfecho con mi salario?

Gráfico N° 18: Pregunta 12



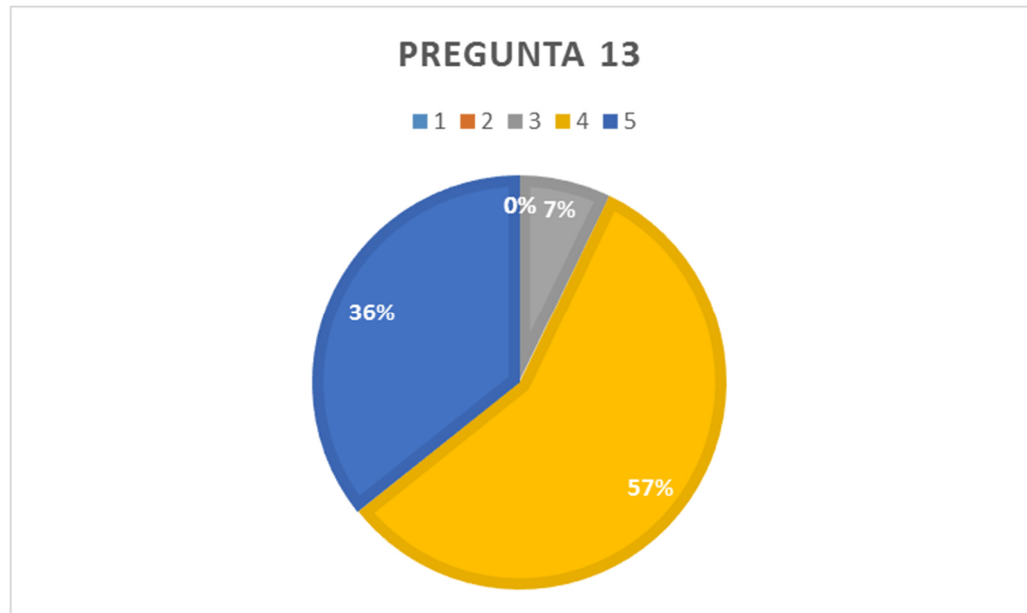
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

El personal dentro de la empresa en un 21% por la calificación dada está conforme con el sueldo dentro de la empresa, el personal restante es indiferente al sueldo dándole una calificación de 3, con lo que podemos aducir que se encuentran medianamente conformes con el mismo.

3.5.13 ¿Estoy satisfecho con el trabajo que realizo?

Gráfico N° 19: Pregunta 13



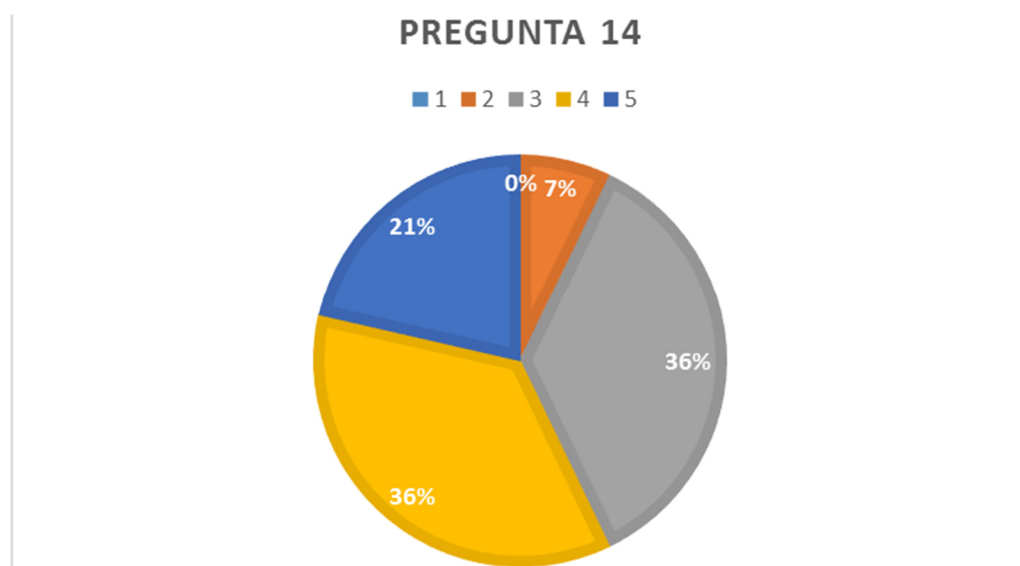
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

Como podemos ver en el gráfico el personal de la empresa se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza en su mayoría ya que el 36% del mismo calificó con 5 a su satisfacción, el 57% por otro lado calificó con 4 y solamente un 7% calificó con 3 a su satisfacción laboral, algo que es una variable mínima.

3.5.14 ¿Estoy satisfecho con mis jefes y supervisores?

Gráfico N° 20: Pregunta 14

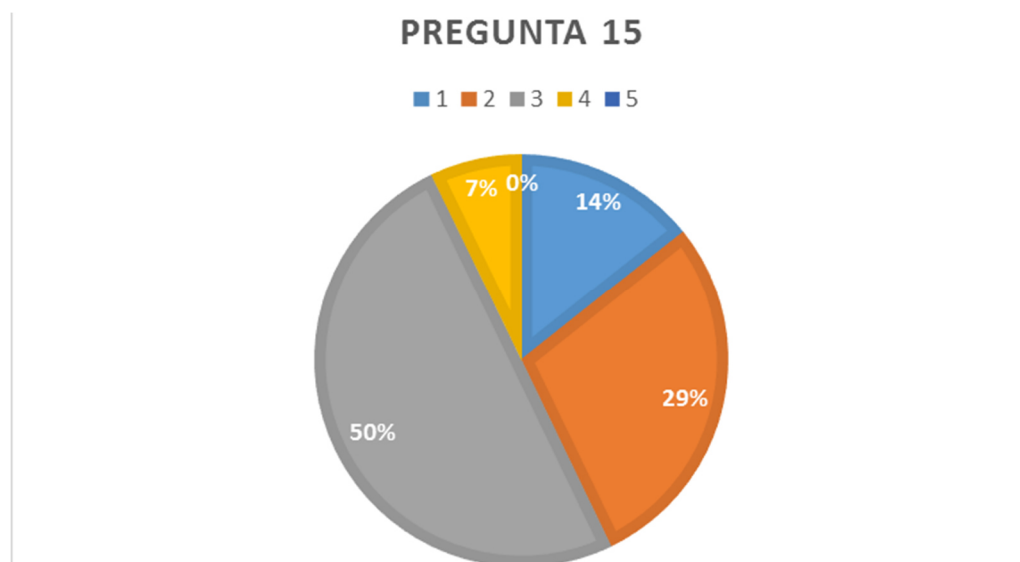


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Fajardo

Una gran parte de los empleados de la empresa está satisfecho con sus jefes y supervisores, un 21% los calificó con 5, un 36% con 4, calificaciones que corresponde a una alta satisfacción, un 36% más calificó con 3 a este campo, una calificación que nos da a pensar que se encuentra medianamente satisfecho una parte un tanto representativa de la empresa con sus jefes, de lo que se ha podido observar en la empresa la fuerza de ventas se encuentra satisfecha con su supervisor pero este no se encuentra desempeñando correctamente sus funciones ya que en la mayoría las incumple o no tiene respaldos de realizarlas, algo que nos da a entender que la fuerza de ventas se siente bien con el ya que no se siente presionada.

3.5.15 ¿Estoy satisfecho con mis posibilidades de ascenso?

Gráfico N° 21: Pregunta 15

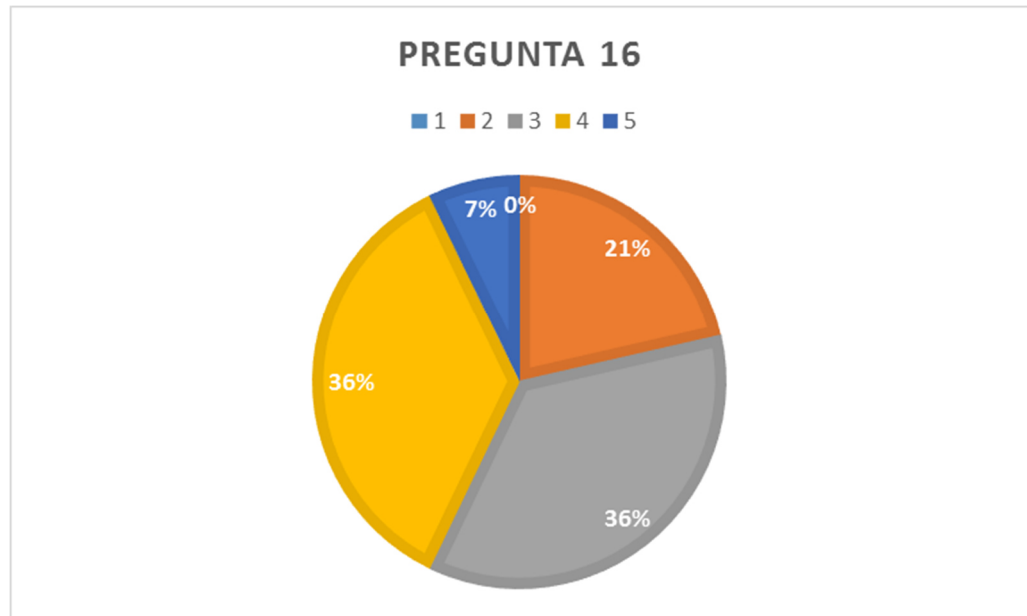


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés Fajardo

La gran mayoría del personal de la empresa no se encuentra satisfecha con sus posibilidades de ascenso, algo que la empresa tampoco puede ofrecer debido a que al no ser una empresa tan grande no tiene una gran cantidad de altos mandos por lo que dentro de la misma los empleados en su mayoría cuando salen de la empresa se encontraban ocupando el mismo cargo que cuando entraron, en el caso de los vendedores no tienen la posibilidad de ascender a supervisores, y en el caso del demás personal hay 1 empleada que consiguió ascender pero después de varios años de servicio pero es la única que lo ha logrado, por esta razón es importante tratar de incentivar de manera remunerativa a los empleados que trabajen mejor para incentivar a los demás y hacerlo de esta manera también.

3.5.16 ¿Participo en la planificación estratégica de la empresa?

Gráfico N° 22: Pregunta 16



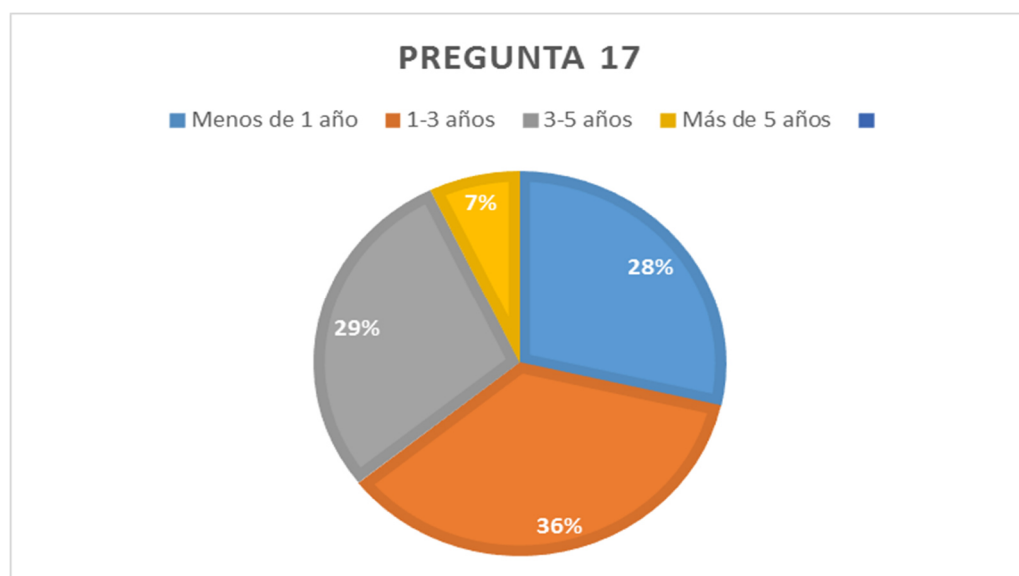
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

La mayoría de las personas se muestra como que participa medianamente o de manera un poco más activa en la planificación estratégica de la misma pero la realidad es que no conocen a cabalidad los objetivos que tiene la empresa y mucho menos el cómo los van a alcanzar ya que de esto solo tiene conocimiento el Gerente General.

3.5.17 ¿Cuánto tiempo estimo permanecer en la empresa?

Gráfico N° 23: Pregunta 17



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

La gran mayoría de las personas estiman que su estancia dentro de la empresa va a ser menor a 3 años con un 64%, esto se puede deber a que no existen oportunidades de ascenso dentro de la misma, hay un grupo en el que se encuentran el 29% de las personas que estiman permanecer en la empresa de 3 a 5 años y finalmente un 7% del personal considera que estaría mas de 5 años en la empresa.

Finalmente, en el recuadro de las sugerencias se propusieron las siguientes por parte de los empleados:

- 1) Entregar implementos de seguridad que el personal no tiene (bodega).
- 2) Escuchar opiniones de empleados.

- 3) Que la empresa tenga la mercadería completa para poder alcanzar las metas trazadas.
- 4) Debe haber más comunicación entre el personal.
- 5) Que mejore la fuerza de ventas y se los controle de una mejor manera los horarios ya que los sábados no hay pedidos ni cobranzas significativas.
- 6) Entregar materiales adecuados para trabajar y que exista más comunicación entre las áreas.

3.6 DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES ACTUALES ENCONTRADAS EN LA COMPAÑÍA DESPUÉS DE HABER RELEVADO LOS PROCESOS

En esta parte del trabajo de titulación se describirán todas las debilidades encontradas después del relevamiento de los procesos de la compañía y haber encontrado los controles que la misma lleva para que estos operen correctamente. Algunas de estas debilidades podrían comprometer seriamente el logro de los objetivos empresariales.

3.6.1 Ventas

3.6.1.1 Supervisión de zonas

A) Dentro de la empresa se trabaja de lunes a Sábado, de lunes a viernes el supervisor le dedica 5 días a la semana de su tiempo a visitar clientes con los vendedores, algo que está fuera de lugar debido que esta actividad a

pesar de ser importante para incentivar ventas no es la actividad primordial que debe cumplir, ya que él tiene la responsabilidad de supervisar a todos los vendedores, llevar anexos, proyecciones de venta y cumplir los presupuestos, aspectos que deja de lado por el hecho de dedicar más del 80% de su tiempo a visitar clientes.

3.6.1.2 Cumplimiento del presupuesto de ventas

- A) No se cumplen los presupuestos de ventas debido a que los presupuestos de ventas se encuentran con montos que existían con anterioridad pero no reflejan la realidad de la empresa, cabe recalcar que el cumplimiento de las comisiones asciende al 71% en el año 2013.
- B) El jefe de ventas no lleva un control con anexos de ventas históricas ni proyecciones de ventas, así como tampoco tiene registros electrónicos para poder manipularlos y presentar a la gerencia para su respectiva revisión.
- C) No se contemplan las fluctuaciones en ventas mes a mes, razón por la cual los presupuestos de ventas son iguales para todos los meses.
- D) No existen planes de incentivos para los empleados, es decir no hay ningún tipo de reconocimiento dentro de la empresa para los empleados destacados, solamente se mejora su remuneración variable pero estos no tienen un conocimiento detallado acerca de la misma.

3.6.1.3 Análisis de ventas mensual

- A) El jefe de ventas no lleva un control con anexos de ventas electrónicos para poder presentar a la gerencia para su respectiva revisión, solo se guía por los reportes del sistema que puede generarlos en ese momento pero tampoco los guarda para llevar un control al respecto.
- B) No existen indicadores que midan el desempeño mensual o semanal de los vendedores, se los mide solo por cumplimiento de comisiones al término del mes pero ninguno cumple los presupuestos en su totalidad y no hay una manera de monitorear cómo va el cumplimiento de esta variable.
- C) No se llevan datos históricos para comparar resultados con períodos anteriores para determinar márgenes de crecimiento o disminución de ventas.

3.6.1.4 Rotación de inventarios

- A) No se tiene un anexo en el cual se pueda visualizar la rotación del stock semanal o mensual ni los períodos de recuperación de inventarios, se determina esto manualmente viendo que productos hacen falta al momento que se va a realizar el pedido.
- B) Las bodegas nunca están con la mercadería 100% disponible, todo el tiempo hay faltantes y no se pueden completar correctamente los

pedidos, por este motivo existen devoluciones de mercadería ya que no entregan los pedidos completos y hay clientes que dejan de comprar, así como hay veces que no se puede facturar, para hacer pedidos se ve la facturación producto por producto de los últimos 15 días y se compra esa cantidad.

C) El sistema de la empresa no permite bajar un kardex completo de todos los productos, solo se puede observar los movimientos por producto dentro del sistema pero no es posible exportarlos para trabajar con los mismos en una hoja electrónica. Esto hace imposible que se pueda hacer una rotación de stock debido a la gran cantidad de productos que distribuye la compañía.

3.6.1.5 Presentación de nuevos productos

A) Los vendedores tienen conocimientos firmes sobre las cualidades de los productos que distribuye la empresa por las capacitaciones recibidas constantemente por parte de los proveedores, pero no tienen capacitaciones en ventas ni apertura de nuevos clientes, razón por la cual el jefe de ventas es indispensable para abrir nuevos clientes e incentivar al crecimiento de ventas porque los vendedores no hacen el intento aunque exista la oportunidad.

B) No existe un anexo sobre las capacitaciones que han recibido los vendedores, razón por la cual no se puede saber con certeza todas las

competencias que tienen los mismos, así como las capacitaciones que necesitan para realizar su trabajo de una mejor manera.

3.6.1.6 Reuniones con los vendedores para dar soluciones a problemas

A) No se lleva un control de las novedades que hayan existido durante periodos determinados, estas solamente son reuniones informales que se llevan a cabo entre el Supervisor de Ventas y los Vendedores, por esta razón no se sabe cuáles son los problemas que han existido ni la gravedad de los mismos, así como tampoco se sabe si un empleado es reincidente en alguna de las faltas que ha cometido.

3.6.1.7 Facturación

A) El personal no se encuentra capacitado ya que en este puesto existe mucha rotación. En el periodo de revisión existieron 4 personas distintas en este puesto.

3.6.2 Bodega

3.6.2.1 Recepción de mercadería de proveedores

A) No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento.

3.6.2.2 Guías de despacho

A) No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento.

3.6.2.3 Organiza las rutas de entrega de pedidos

A) Las rutas que emplean los transportistas están en base a un mapa de quito pero sin tomar en cuenta las horas estipuladas de entrega ni el tráfico que existe en las diferentes zonas de la ciudad en horas pico, razón por la cual los transportistas no siguen las rutas de entrega estipuladas.

3.6.2.4 Controla localizadores

A) Esta actividad la realiza el Jefe de Bodega, por la carga de trabajo que este tiene pueden existir momentos que se pase por alto anomalías con los transportistas ya que aparte de supervisarlos tiene a 4 bodegueros a su cargo y debe monitorear los inventarios.

3.6.2.5 Control de Inventarios

A) Se controla todos los días pero al no tener la facilidad de poder hacer un análisis profundo de obsolescencia de inventarios y tener un control permanente del kardex no se puede tener la certeza de que los inventarios sean fiables ya que el sistema es obsoleto al no tener los anexos que necesita la empresa para trabajar de una manera adecuada.

3.6.2.6 Inventario físico

A) No se hacen inventarios físicos frecuentes (Al azar con muestra o 100%), por esta razón puede existir mercadería faltante sin que se sepa debido a la falta de control en este aspecto.

3.6.3 Caja

3.6.3.1 Recibir la cobranza diaria por parte de los vendedores

A) En la parte de cobros y depósitos de dinero no hay una adecuada segregación de funciones ya que la misma persona que cuenta el dinero es la que ingresa las cantidades al sistema, revisa que el mismo esté completo con el anexo que elabora al con las reciberas que recibe de los vendedores y finalmente hace la papeleta de depósito del banco.

3.6.3.2 Depósitos

A) En la parte de cobros y depósitos de dinero no hay una adecuada segregación de funciones ya que la misma persona que cuenta el dinero es la que ingresa las cantidades al sistema, revisa que el mismo esté completo con el anexo que elabora al con las reciberas que recibe de los vendedores y finalmente hace la papeleta de depósito del banco.

3.6.3.3 Notas de Crédito

A) No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento.

3.6.3.4 Ingreso de retenciones

A) No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento.

3.6.4 Compras

3.6.4.1 Revisión del stock semanal.-

A) El sistema no permite hacer poner stocks de seguridad ni alerta al usuario cuando un producto está escaso, por esta razón se hace un control manual de revisar producto por producto en el sistema para indagar en que productos hace falta realizar una compra para posteriormente efectuarla.

B) En ocasiones se pasa por alto productos de alta rotación al no tener alertas para efectuar compras y por esta razón se pierden ventas.

3.6.4.2 Realizar órdenes de compra

A) Para realizar la orden de compra se hace un análisis producto por producto de las ventas que se han tenido en los últimos 15 días del mismo para pedir esa cantidad, no se puede hacer un cálculo por el

global de la mercadería ya que se debe realizar un análisis por cada ítem al tener un sistema que no permite hacerlo de forma global, el proceso se lo lleva a cabo en un tiempo excesivo ya que el sistema de la empresa no maneja indicadores para abastecimiento de producto.

B) Para realizar la Orden de Compra no se toma en cuenta los productos del ítem pedido que han sido requeridos por los clientes pero no han podido ser facturados por no tenerlos en stock, por esta razón se puede concluir que no se compra un stock para 15 días, el stock que se obtiene es por un tiempo menor.

3.6.4.3 Ingresar mercadería al sistema

A) El personal a cargo del ingreso de mercadería no pone atención a las alertas que envía el sistema cuando existe un cambio de precio con respecto a la compra anterior debido a que el mismo pone la alerta al registrar un cambio de precio desde un cuarto decimal de dólar, por esta razón muchas veces se ingresa mal la mercadería al sistema en cuanto al precio y en ocasiones también en cuanto a la descripción, esto conlleva tener inventarios irreales, mismos que en ocasiones son regularizados.

3.6.4.4 Creación de nuevos productos y asignación de precios

A) No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento.

3.6.4.5 Análisis de rentabilidad de los productos

A) Los vendedores confunden promociones y ofrecen precios que con los que obtiene pérdida, por esta razón la empresa en ocasiones se ve obligada a asumir costos, no hay un sistema que mantenga a los vendedores informados acerca de las promociones y descuentos disponibles.

3.6.5 Crédito

3.6.5.1 Aprobación de pedidos

A) En ocasiones no se puede facturar debido a excesos en los cupos aunque los clientes tengan la intención de pagar porque la cobranza por zonas no se encuentra bien coordinada.

B) Existe un problema de segregación de funciones ya que los vendedores se encargan de vender y cobrar al mismo tiempo, por lo que en esta área se tiene un riesgo alto de fraude.

3.6.5.2 Arqueo a vendedores

A) Se descubrió jinetee dentro de la empresa 2 veces en el año 2014, en las 2 ocasiones las personas que se dispusieron dinero fueron vendedores de la empresa, mismos que fueron separados de la compañía.

3.6.5.3 Confirmación de saldos y cobros vía telefónica

A) Se realizó un papel de trabajo sobre la cartera de la compañía, en la misma se obtuvo un resultado de cartera vencida del 32%, mismo que es un porcentaje demasiado alto y que puede perjudicar de una forma seria a la liquidez de la empresa.

3.6.5.4 Análisis de cupos

A) No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento ya que se cumple correctamente con la documentación requerida en las políticas de la empresa.

3.6.5.5 Aprobación de nuevos clientes

A) La información requerida no se revisa al 100% en todas las ocasiones, por esta razón no se aprueban los montos de crédito ágilmente y en ocasiones se aprueba de manera errónea los montos de crediticios. Demora en el proceso. (Urgencia del cliente de empezar sus actividades)

B) Clientes con baja liquidez no tienen la capacidad de hacer sus primeros pedidos de contado, por otro lado la competencia ofrece crédito desde el primer pedido, por esta razón se puede perder clientes.

3.7 PROPUESTA DE OBJETIVOS PARA LA COMPAÑÍA

Como se pudo observar anteriormente en los objetivos gerenciales que tenía la empresa solo se enfocaban Ventas y Rentabilidad, dos factores que son de vital importancia para cualquier empresa pero que no son necesariamente los únicos importantes dentro de la organización, por esta razón se realizó una reunión con el Gerente General de la empresa en la que se trataron los objetivos de la empresa dividiéndolos en Generales y Específicos.

Los objetivos Generales son en resumen lo que busca la compañía para mejorar sus operaciones, pero para alcanzarlos se necesita de objetivos específicos, mismos que en su conjunto le van a permitir la organización conseguir los objetivos Generales.

3.7.1 Objetivos Generales

En esta matriz observaremos los objetivos generales que se proponen a la compañía con su respectiva explicación

Cuadro N° 6: Objetivos generales de la empresa

OBJETIVOS GENERALES		
Objetivo sintetizado	Explicación del objetivo	
1	Incremento en Ingresos	Aumentar los Ingresos de la compañía en un 20%, llegar a atender a 1200 clientes para el 2018
2	Incremento de rentabilidad	Mantener la rentabilidad entre el 13% y el 16% en el 2014 aumentando la rentabilidad de la compañía en un 2% anualmente hasta el año 2018.
3	Mejorar la liquidez de la empresa	Tener un mayor poder adquisitivo para negociar de una mejor manera con los proveedores y obtener mejores precios para ser más competitivos en el mercado.
4	Abastecimiento de mercadería	Mantener la bodega stockeada permanentemente, que no existan faltantes de mercadería para enviar los pedidos completos siempre y no dejar de facturar.
5	Crear una cultura organizacional de trabajo, respeto y sentido de pertenencia por parte de los empleados.	Que los trabajadores se sientan a gusto en cuanto al ambiente de trabajo, sacar buenas notas en encuestas de satisfacción a los empleados, tener un ambiente proactivo.

Fuente: (Fajardo, 2015)

Elaborado por: Andrés Fajardo

3.7.2 Objetivos específicos

En esta matriz se detallan los objetivos específicos de la compañía en función de sus objetivos generales conectándolos por el número que antecede a los objetivos generales para describir los objetivos específicos y explicarlos de una manera más profunda.

Cuadro N° 7: Objetivos específicos de la empresa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
	Objetivo ampliado	Explicación del objetivo
1	1A) Incremento de entrega de pedidos diario	Incrementar en un 30% la entrega de pedidos diarios por ruta. (transportistas)
	1B) Nuevos clientes	Apertura de 10 nuevos clientes mensualmente. Capacitar a los vendedores para que estos sean capaces de hacer aperturas de clientes sin el respaldo del supervisor de ventas.
	1C) Cumplimiento de cupos	Manejar un cumplimiento de cupos según los presupuestos de al menos un 90%.
	1D) Disminución de tiempos muertos	Realizar una reestructuración de rutas con indicadores para que los tiempos muertos de los transportistas y vendedores no excedan el 10%.
2	2A) Mejorar periodo de realización de órdenes de compra.	Tener un inventario disponible al menos de un 90% en global constantemente, en productos de alta rotación lograr al menos un 95% de disponibilidad.
	2B) Rentabilidad de productos	Hacer un análisis en donde se pueda demostrar que los productos de la empresa mantienen entre un 13% al 16% de margen de ganancia o más, analizar si se continúa o no con los productos que presenten márgenes menores. Subir el margen de ganancia en 1% anualmente hasta llegar a un 18%
	2C) Ingreso correcto de NC y Retenciones	Ingresa correctamente NC y Retenciones para poder descontar los ingresos en exceso y el crédito tributario correctamente.
	2D) Adecuada segregación de funciones.	Que exista una adecuada segregación de funciones en los diferentes departamentos para reducir el riesgo de fraudes dentro de la empresa, así como implementar niveles de revisión para mejorar el control dentro de la empresa.
	2E) Política de descuentos en ventas	Instaurar una política de descuento de mercadería con máximos y mínimos montos hasta fin de año 2016.
3	3A) Disminución de vencimiento de cartera	Disminuir en un 1% semanalmente la cartera vencida hasta llegar a mantenemos entre un 3% al 5% del total de la cartera.
4	4A) Índice de no facturación por falta de stock	Implementar un sistema que permita cuantificar de una manera exacta el inventario tomando en cuenta la rotación del stock para no tener faltantes de inventario y que el índice de no facturación por falta de stock no exceda el 5%
	4B) Inventario físico	Hacer una toma física de inventario trimestralmente y que en las mismas no haya distorsiones superiores al 10%.
5	5A) Capacitaciones de personal	Realizar una capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores al menos 1 vez cada mes aparte de las capacitaciones semanales acerca de los productos que distribuye la empresa.
	5B) Historial de inconvenientes de empleados	Llevar un archivo en donde se detallen todos los acontecimientos fuera de lo normal de los trabajadores con la empresa para estar informados sobre en los aspectos que se debe trabajar con los empleados o decidir de una manera mejor justificada el separar empleados de la empresa.

Fuente: (Fajardo, 2015)

Elaborado por: Andrés Fajardo

3.8 OBJETIVOS EMPRESARIALES JUNTO CON DEBILIDADES ENCONTRADAS DENTRO DE LA EMPRESA POR ÁREAS Y CONTROLES

Después de haber realizado el relevamiento de los procesos de la empresa y una propuesta de objetivos empresariales tomando en cuenta los que tiene la empresa en la actualidad y los nuevos objetivos que se consideran de gran importancia se procedió a identificar debilidades que se podían encontrar dentro de la empresa, así como posibles fallas en los procesos; se realizó pruebas de cumplimiento de los principales procesos

de la empresa, estos procedimientos se pueden visualizar en la matriz que se va a exponer a continuación junto con todos los procedimientos, controles y objetivos empresariales; esta matriz fue elaborada como parte del trabajo de titulación para posteriormente encontrar maneras para solventar las debilidades que tiene la empresa mediante Control Interno.

Debido a la longitud de la matriz se ha tenido que utilizar letras del abecedario para poder estructurarla de una forma que quepa dentro de la hoja, a continuación se detalla la estructura de la matriz:

A.- Área

B.- Responsable

C.- Objetivo General

D.- Objetivos Específicos

E.- Función

F.- Controles Vigentes

G.- Debilidades

H.- Papel de trabajo / Modo de hallazgo de debilidad

Una vez aclarada la estructura que tiene la matriz se la presenta a continuación:

3.8.1 Matriz de objetivos, controles y debilidades de la empresa

Cuadro N° 8: Matriz de objetivos, controles y debilidades de la empresa

A	Ventas					
B	Supervisor de Ventas					
C	1) Incremento en Ingresos					
D	1C) Cumplimiento de cupos				1B) Nuevos clientes	1D) Disminución de tiempos muertos
E	Cumplimiento del presupuesto de ventas				Supervisión de zonas	
F	Revisión semanal del presupuesto de ventas, supervisado por el gerente. (Ver 3.4.2.2)				Recorrido físico con los vendedores (Ver 3.4.2.1)	
G	No existen planes de incentivos para empleados (Ver debilidad 3.6.1.2 (D))	No se contemplan fluctuaciones (Ver debilidad 3.6.1.2 (C))	No se llevan anexos (Ver debilidad 3.6.1.2 (B))	No se cumplen presupuestos de ventas (Ver debilidad 3.6.1.2 (A))	Se deja de lado actividades primordiales por dedicar más del 80% de su tiempo a visitar clientes. (Ver debilidad 3.6.1.1. (A))	
H	Encuestas	Analítica de Ventas	Entrevista con el Supervisor de Ventas	Cumplimiento de comisiones, presupuestos.	Entrevista con el Supervisor de Ventas	

A	Ventas				
B	Supervisor de Ventas				
C	1) Incremento en Ingresos				
D	1C) Cumplimiento de cupos				
E	Análisis de ventas mensual			Cumplimiento del presupuesto de ventas	
F	Análisis de ventas mensual, supervisado por el gerente. (Ver 3.4.2.3)			Comisiones por cumplimiento de ventas por parte de los vendedores. (Ver 3.4.2.2)	
G	No se lleva un control de datos históricos (Ver debilidad 3.6.1.3 (C))	No hay indicadores de desempeño. (Ver debilidad 3.6.1.3 (B))	No se llevan anexos (Ver debilidad 3.6.1.3 (A))	No se contemplan fluctuaciones (Ver debilidad 3.6.1.2 (C))	No se cumplen presupuestos de ventas (Ver debilidad 3.6.1.2 (A))
H	No hubo manera de evaluar estos procedimientos porque el Supervisor de Ventas manifestó que el sistema hace estos análisis pero no se lleva un respaldo de estas acciones.			Análítica de Ventas	Cumplimiento de comisiones, presupuestos.

A	Ventas		
B	Gerente General		
C	4) Abastecimiento de mercadería		
D	4A) Índice de no facturación por falta de stock		
E	Rotación de inventarios		
F	Análisis semanal del stock. (Ver 3.4.2.4)		
G	Sistema no permite realizar el proceso de manera adecuada. (Ver debilidad 3.6.1.4 (C))	Las bodegas nunca están con la mercadería 100% disponible. (Ver debilidad 3.6.1.4 (B))	No se lleva la rotación de Stock ni los períodos de recuperación de inventarios. (Ver debilidad 3.6.1.4 (A))
H	Entrevista con el personal de facturación y el Supervisor de Ventas. Se intento realizar papeles de trabajo de inventarios pero no fue posible.	Entrevista con el personal de facturación y el Supervisor de Ventas.	Entrevista con el personal de facturación y el Supervisor de Ventas. Se intento realizar papeles de trabajo de inventarios pero no fue posible.

A	Ventas		
B	Supervisor de Ventas		
C	5) Crear una cultura organizacional de trabajo, respeto y sentido de pertenencia por parte de los empleados.		
D	5B) Historial de inconvenientes de empleados	5A) Capacitaciones de personal	
E	Reuniones para dar soluciones a problemas	Presentación de productos nuevos	
F	Se lleva a cabo una reunión personal con los vendedores en caso de que haya existido algún tipo de problema dentro de la compañía. (Ver 3.4.2.6)	El Supervisor de Ventas se encarga de que los vendedores reciban capacitaciones para que estén aptos para la venta (producto y ventas). (Ver 3.4.2.5)	
G	No se lleva un control sobre las reuniones. (Ver debilidad 3.6.1.6 (A))	No existe un anexo de capacitaciones realizadas (Ver debilidad 3.6.1.5 (B))	Falta de capacitación en ventas para los vendedores. (Ver debilidad 3.6.1.5 (A))
H	Entrevista con Asistente de Gerente y Supervisor de Ventas	Entrevista con Asistente de Gerente y Supervisor de Ventas	

A	Bodega		
B	Jefe de Bodega		
C	1) Incremento en Ingresos	4) Abastecimiento de mercadería	
D	1A) Incremento de entrega de pedidos diario	4B) Inventario físico	
E	Organiza rutas de entrega de pedidos	Guía de despacho	Recepción de mercadería de proveedores
F	Se sectorizan las guías de despacho para los transportistas y que sea más efectivo la entrega de mercadería. (Ver 3.4.3.3)	Se hace la guía de despacho para que esta sea entregada al cliente y que se la llene con fecha y firma del mismo. (Ver 3.4.3.2)	Se verifica la mercadería al entrar para que no existan fallos de la misma con respecto a la parte de volúmenes, descripción de producto, y fallos. (Ver 3.4.3.1)
G	Rutas desactualizadas. (Ver debilidad 3.6.2.3 (A))	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.2.2 (A))	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.2.1 (A))
H	Entrevista con Jefe de Bodega	No existe debilidad	No existe debilidad

A	Bodega	
B	Jefe de Bodega	
C	4) Abastecimiento de mercadería	1) Incremento en Ingresos
D	4B) Inventario físico	1A) Incremento de entrega de pedidos diario
E	Control de inventarios	Controla localizadores
F	Se lleva un control para tener siempre un stock real de productos. (Tiene que ver con las devoluciones que se hacen o los productos que se despachan cambiados para mantener un inventario fiable)(Ver 3.4.3.5)	Se controla la ubicación del transportista y se visualiza si efectivamente se encuentra realizando la ruta que le corresponde. (Ver 3.4.3.4)
G	Sistema obsoleto. (Ver debilidad 3.6.2.5 (A))	Alta carga de trabajo. (Ver debilidad 3.6.2.4 (A))
H	Entrevista con el personal de facturación y el Supervisor de Ventas. Se intento realizar papeles de trabajo de inventarios pero no fue posible.	Constatación visual

A	Caja		Bodega
B	Asistente de compras y caja		Jefe de Bodega
C	2) Incremento de rentabilidad		4) Abastecimiento de mercadería
D	2D) Adecuada segregación de funciones.		4B) Inventario físico
E	Depósitos	Recibir la cobranza diaria	Inventario físico
F	El Gerente General revisa las papeletas de depósito todos los días. (Ver 3.4.4.2)	Se emplea una recibera para evitar los vendedores pasen la cobranza de días anteriores. (Ver 3.4.4.1)	Se hace una evaluación para saber si se han estado llevando correctamente los inventarios. (Ver 3.4.3.6)
G	En la parte de cobros y depósitos de dinero no hay una adecuada segregación de funciones ya que la misma persona que cuenta el dinero es la que ingresa las cantidades al sistema, revisa que el mismo esté completo con el anexo que elabora al con las reciberas que recibe de los vendedores y finalmente hace la papeleta de depósito del banco. (Ver debilidad 3.6.3.1 (A) y 3.6.3.2 (A))		Falta de control, no se hacen tomas físicas frecuentes. (Ver debilidad 3.6.2.6 (A))
H	Entrevista con Asistente de compras y caja		Entrevista con el Gerente General

A	Compras	Caja	
B	Asistente de Compras y Caja	Asistente de Compras y Caja	
C	4) Abastecimiento de mercadería	2) Incremento de rentabilidad	
D	4A) Índice de no facturación por falta de stock	2C) Ingreso correcto de NC y Retenciones	
E	Revisión del stock semanal	Ingreso de retenciones	N/C
F	Ver manualmente todas las semanas los productos que faltan para hacer un pedido. (Ver 3.4.5.1)	Sistema automáticamente pone los montos de las retenciones. (Ver 3.4.4.4)	Para evitar que los vendedores inflen las ventas se hace un control de multas en caso de que la Nota de Crédito que se emita fuera culpa del vendedor. (Ver 3.4.4.3)
G	Pérdida de Ventas por falta de stock en productos clave. (Ver debilidad 3.6.4.1 (B))	Sistema Obsoleto. (Ver debilidad 3.6.4.1 (A))	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.3.3 (A))
H	Entrevista con el Gerente General. Se intentó hacer pruebas de cumplimiento pero el sistema que tiene actualmente al compañía no nos pudo proporcionar la información requerida.	Constatación visual	Entrevista con Asistente de compras y caja

A	Compras			
B	Gerente General, Asistente de Compras y Caja.			
C	2) Incremento de rentabilidad			
D	2B) Rentabilidad de productos		2A) Acuerdos con proveedores	
E	Creación de nuevos productos	Ingreso de mercadería al sistema	Realizar órdenes de compra	
F	El sistema asigna un nuevo código automáticamente al producto. (Ver 3.4.5.4)	El sistema alerta a la persona que ingresa mercadería si existen cambios en el precio comparándolo con la anterior compra. (Ver 3.4.5.3)	El gerente se encarga de revisar las órdenes de compra antes de enviarlas para evitar fallos y negocia precios con proveedores. (Ver 3.4.5.2)	
G	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.4.4 (A))	Control deficiente debido a que el sistema registra alertas con variaciones muy pequeñas. (Ver debilidad 3.6.4.3 (A))	No se toma en cuenta ítems pedidos por parte de clientes pero no facturados (Ver debilidad 3.6.4.2 (B))	Tiempo excesivo para efectuar una Orden de Compra. (Ver debilidad 3.6.4.2 (A))
H	Constatación visual	Constatación visual	Entrevista con Asistente de Compras y Caja.	

A	Crédito		Compras	
B	Jefe de crédito		Gerente General	
C	2) Incremento de rentabilidad	3) Mejorar la liquidez de la empresa	2) Incremento de rentabilidad	
D	2D) Adecuada segregación de funciones.	3A) Disminución de vencimiento de cartera	2B) Rentabilidad de productos	
E	Aprobación de pedidos		Análisis de rentabilidad de facturas	Creación de nuevos productos
F	Si un cliente sobrepasa su cupo y tiene un pedido pendiente no se le factura hasta que se haya cancelado la parte que se adeuda. (Ver 3.4.6.1)		Mediante este análisis se detecta la existencia de productos cuyo precio se encuentra mal asignado. (Ver 3.4.5.5)	Se mantiene un margen del 13 al 16% de rentabilidad en los productos, el precio se asigna manualmente. (Ver 3.4.5.4)
G	Segregación de funciones en venta y cobros. (Ver debilidad 3.6.5.1 (B))	Falta de coordinación en la cobranza. (Ver debilidad 3.6.5.1 (A))	Pérdida en productos por no tener un sistema que mantenga listas de precios actualizadas con los vendedores. (Ver debilidad 3.6.4.5 (A))	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.4.4 (A))
H	Entrevista con Jefe de Crédito	Se validó visualmente con el sistema.	Rentabilidad en facturación.	Rentabilidad en facturación.

A	Crédito			
B	Jefe de crédito			
C	3) Mejorar la liquidez de la empresa			
D	3A) Disminución de vencimiento de cartera			
E	Aprobación de nuevos clientes	Análisis de cupos	Confirmación de saldos y cobros vía telefónica	Arqueo a vendedores
F	Se corrobora la información proporcionada por el posible cliente para saber si el mismo es idóneo o no. (Ver 3.4.6.5)	Análisis para determinación del cupo de cada cliente. (Ver 3.4.6.4)	Se confirma saldos para evitar el riesgo de jineteo por parte de vendedores. (Ver 3.4.6.3)	1 vez a la semana se realiza un arqueo a un vendedor al azar para evitar el jineteo dentro de la empresa. (Ver 3.4.6.2)
G	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.5.5 (A))	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.5.4 (A))	Cartera vencida con un porcentaje demasiado alto. (Ver debilidad 3.6.5.3 (A))	Jineteo dentro de la empresa. (Ver debilidad 3.6.5.2 (A))
H	No existe debilidad.	Validación Visual	Papel de Trabajo de Cartera.	No hay respaldos de arqueos realizados a vendedores.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

4 OBJETIVOS EMPRESARIALES, CONTROLES Y ESTRATEGIAS

Después de haber encontrado las debilidades que tiene la empresa en el capítulo anterior

Debido a la longitud de la matriz se ha tenido que utilizar letras del abecedario para poder estructurarla de una forma que quepa dentro de la hoja, a continuación se detalla la estructura de la matriz:

A.- Objetivo General

B.- Objetivo Específico

C.- Función

D.- Controles vigentes

E.- Debilidad

F.- Posible Riesgo

G.- Probabilidad de Ocurrencia

H.- Posible Impacto

I.- Nivel de Impacto

J.- Estrategia

Por otro lado en cuanto a los campos de Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo se tomó en cuenta 3 calificaciones:

Mayor al 70% de incumplimiento = ALTO

Del %0 al 69% de incumplimiento = MEDIO

Menor al 49% de incumplimiento = BAJO

En cuanto al Nivel de Impacto se tomó en cuenta el riesgo de pérdidas económicas que puede llegar a generar el Posible Impacto de darse y se tomó en cuenta de la misma forma 3 calificaciones:

Mayor al 70% de riesgo de pérdida económica = ALTO

Del %0 al 69% de riesgo de pérdida económica = MEDIO

Menor al 49% de riesgo de pérdida económica = BAJO

Una vez aclarada la estructura que tiene la matriz y los significados de sus calificaciones se la presenta a continuación:

4.1 MATRIZ DE RIESGOS, IMPACTOS Y ESTRATEGIA

Cuadro N° 9: Matriz de riesgos, impactos y estrategia

A	1) Incremento en Ingresos		
B	1A) Incremento de entrega de pedidos diario		
C	Organiza rutas de entrega de pedidos	Controla localizadores	
D	Se sectorizan las guías de despacho para los transportistas y que sea más efectivo la entrega de mercadería. (Ver 3.4.3.3)	Se controla la ubicación del transportista y se visualiza si efectivamente se encuentra realizando la ruta que le corresponde. (Ver 3.4.3.4)	
E	Rutas desactualizadas. (Ver debilidad 3.6.2.3 (A))	Alta carga de trabajo. (Ver debilidad 3.6.2.4 (A))	
F	Tiempos muertos en el desplazamiento para la entrega de mercadería.	Que los transportistas y bodegueros demoren la entrega de productos por falta de control.	El encargado no hace un análisis detallado al respecto por falta de tiempo.
G	Alto	Medio	Alto
H	Alta cantidad de pedidos pendientes por despachar.	Quejas e inconformidad por parte de los clientes, pérdida de clientes.	Múltiples tiempos muertos en la entrega de mercadería.
I	Medio	Medio	Medio
J	Estandarizar rutas (Ver estrategia(4.3.2))	Monitoreo Rutas (Ver estrategia(4.3.1))	
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
		X	

A	1) Incremento en Ingresos		
B	1B) Nuevos clientes	1A) Incremento de entrega de pedidos diario	
C	Presentación de productos nuevos	Organiza rutas de entrega de pedidos	
D	El Supervisor de Ventas se encarga de que los vendedores reciban capacitaciones para que estén aptos para la venta (producto y ventas). (Ver 3.4.2.5)		Se sectorizan las guías de despacho para los transportistas y que sea más efectivo la entrega de mercadería. (Ver 3.4.3.3)
E	No existe un anexo de capacitaciones realizadas (Ver debilidad 3.6.1.5 (B))	Falta de capacitación en ventas y apertura de clientes para los vendedores. (Ver debilidad 3.6.1.5 (A))	Rutas desactualizadas. (Ver debilidad 3.6.2.3 (A))
F	No tener la certeza sobre los productos y competencias de ventas de los cuales los vendedores tienen conocimiento.	Bajo índice de apertura de clientes nuevos.	El encargado no actualiza el análisis efectuado con anterioridad por falta de tiempo ya que tiene varias funciones a su cargo.
G	Medio	Alto	Alto
H	Al no tener vendedores capacitados no pueden ofertar toda la gama de productos o utilizar las técnicas adecuadas de venta en los diferentes establecimientos.	Alta concentración de cartera en pocos clientes importantes. Bajos índices de crecimiento de la empresa.	Múltiples tiempos muertos en el desplazamiento de vehículos entrega de mercadería.
I	Medio	Alto	Medio
J	Anexo capacitaciones (Ver estrategia(4.3.4))	Capacitaciones ventas (Ver estrategia(4.3.3))	Monitoreo Rutas (Ver estrategia(4.3.1))
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
		X	

A	1) Incremento en Ingresos		
B	1B) Nuevos clientes		
C	Aprobación de nuevos clientes		Presentación de productos nuevos
D	Los primeros 3 pedidos se deben pagar de contado. (Ver 3.4.6.5)	Se corrobora la información proporcionada por el posible cliente para saber si el mismo es idóneo o no. (Ver 3.4.6.5)	El Supervisor de Ventas se encarga de que los vendedores reciban capacitaciones para que estén aptos para la venta (producto y ventas). (Ver 3.4.2.5)
E	Competencia oferta crédito desde la primera compra. (Ver debilidad 3.6.5.5 (B))	Aprobación de créditos de forma errónea y demora en el proceso. (Ver debilidad 3.6.5.5 (A))	No existe un anexo de capacitaciones realizadas (Ver debilidad 3.6.1.5 (B))
F	Bajo nivel de apertura de nuevos clientes.	Problemas de liquidez debido a asignaciones altas de crédito.	Bajo % de venta en productos nuevos con alto porcentaje de rentabilidad.
G	Medio	Medio	Medio
H	Riesgo de no concretar la apertura de clientes significativos.	No tener stocks adecuados para la comercialización, pérdida de clientes.	Dependencia de productos estrella para la subsistencia de la empresa.
I	Alto	Medio	Medio
J	Implementación de controles y mejora de tiempos en aprobación de crédito (Ver estrategia(4.3.5))		Anexo capacitaciones (Ver estrategia(4.3.4))
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
		X	

A	1) Incremento en ingresos			
B	1C) Cumplimiento de cupos			
C	Cumplimiento del presupuesto de ventas			
D	Comisiones por cumplimiento de ventas por parte de los vendedores.(Ver 3.4.2.2)			
E	No existen planes de incentivos para empleados. (Ver debilidad 3.6.1.2 (D))		No se contemplan fluctuaciones en ventas mes a mes, los presupuestos de ventas siempre iguales. (Ver debilidad 3.6.1.2 (C))	No se cumplen los presupuestos de ventas ya que los mismos no reflejan la realidad de la empresa. (Ver debilidad 3.6.1.2 (A))
F	Desmotivación por parte de los empleados		Metas muy bajas	Metas inalcanzables
G	Alto		Alto	Alto
H	Salida de la empresa de vendedores experimentados.	Bajar el nivel de eficiencia de la empresa.	Generar conformismo en los vendedores	Frustración de los vendedores
I	Medio		Alto	Alto
J	Plan de incentivos a empleados. Capacitación remuneración variable (Ver estrategia(4.3.7))		Realizar un presupuesto de ventas actualizado(Ver estrategia(4.3.6))	
Posibilidad de alcanzar el objetivo				
Alta		Media		Baja
				X

A	1) Incremento en Ingresos			
B	1C) Cumplimiento de cupos			
C	Cumplimiento del presupuesto de ventas			
D	Análisis de ventas mensual. (Ver 3.4.2.3)	Revisión semanal del presupuesto de ventas, supervisado por el gerente. (Ver 3.4.2.2)		
E	El Jefe de Ventas no lleva anexos de ventas electrónicas que se presenten a la gerencia ni tiene un archivo de los mismos. (Ver debilidad 3.6.1.3 (A))	El Jefe de Ventas no lleva anexos de ventas históricas ni proyecciones de ventas, tampoco tiene archivos que respalden su trabajo y se puedan revisar. (Ver debilidad 3.6.1.2 (B))		
F	No se pueden medir los resultados de la gestión del supervisor.	No se puede controlar el trabajo del Supervisor de Ventas.	Imposibilita realizar flujos de efectivo proyectados.	No saber la tendencia de la empresa, esencial para toma de decisiones.
G	Alto	Alto	Alto	Alto
H	Mala toma de decisiones, falta de stock o sobre stock, productos caducados.	Ineficiencia en el trabajo, no conseguir resultados.	No tener presupuestos reales para la empresa.	Mala toma de decisiones, falta de stock o sobre stock, productos caducados.
I	Alto	Alto	Alto	Alto
J	Archivo de anexos de venta mensuales (Ver estrategia(4.3.8))			

Posibilidad de alcanzar el objetivo		
Alta	Media	Baja
		X

A	1) Incremento en Ingresos			
B	1D) Disminución de tiempos muertos		1C) Cumplimiento de cupos	
C	Supervisión de zonas		Cumplimiento del presupuesto de ventas	
D	Recorrido físico con los vendedores (Ver 3.4.2.1)		Análisis de ventas mensual. (Ver 3.4.2.3)	
E	Se deja de lado actividades primordiales por dedicar más del 80% de su tiempo a visitar clientes. (Ver debilidad 3.6.1.1. (A))		No se lleva un control de datos históricos (Ver debilidad 3.6.1.3 (B))	El Jefe de Ventas no lleva anexos de ventas electrónicas que se presenten a la gerencia ni tiene un archivo de los mismos. (Ver debilidad 3.6.1.3 (A))
F	No se hace un análisis acerca de tiempos muertos en procesos.	No tener actividades asignadas y hacer la respectiva revisión al supervisor de ventas.	No se pueden medir los resultados de la gestión del supervisor.	No se llevan porcentajes de cumplimiento de las metas ya que casi nunca se cumplen.
G	Alto	Alto	Alto	Alto
H	No poder cuantificar tiempos muertos dentro de la empresa.	Supervisor de ventas se dedica a realizar actividades de campo y no de análisis.	Falta de toma de decisiones en caso de tener resultados malos.	No tener presupuestos reales para la empresa.
I	Alto	Alto	Alto	Alto
J	Monitoreo Rutas (Ver estrategia(4.3.1))	Cumplimiento de funciones supervisor de ventas (Ver estrategia(4.3.9))	Archivo de anexos de venta mensuales (Ver estrategia(4.3.8))	
Posibilidad de alcanzar el objetivo				
Alta		Media		Baja
				X

A	2) Incremento de rentabilidad	
B	2A) Mejorar realización de órdenes de compra.	
C	Realizar órdenes de compra	
D	El gerente se encarga de hacer las órdenes de compra para evitar fallos, el gerente negocia precios con los proveedores. (Ver 3.4.5.2)	
E	Al momento de realizar la orden de compra no se toman en cuenta los productos que han sido requeridos por los clientes pero que no pudieron facturarse por falta de stock. (Ver debilidad 3.6.4.2. (B))	Realizar ordenes de compra con análisis de las ventas de los últimos 15 días sin tener un sustento de porque se lo hace. (Ver debilidad 3.6.4.2. (A))
F	Tiempo excesivo para realizar una orden de compra ya que se debe analizar producto por producto y se pueden pasar por alto algunos.	Falta de stock en bodegas, no se despachan pedidos completos regularmente.
G	Alto	Alto
H	Falta de stock.	Pérdida de clientes
I	Medio	Alto
J	Cambio de sistema (medición de inventarios)(Ver estrategia(4.3.10))	

Posibilidad de alcanzar el objetivo		
Alta	Media	Baja
		X

A	2) Incremento de rentabilidad	
B	2B) Rentabilidad de productos	2A) Mejorar realización de órdenes de compra.
C	Ingreso de mercadería al sistema	Realizar órdenes de compra
D	El sistema alerta a la persona que ingresa mercadería si existen cambios en el precio comparándolo con la anterior compra. (Ver 3.4.5.3)	El gerente se encarga de hacer las órdenes de compra para evitar fallos, el gerente negocia precios con los proveedores. (Ver 3.4.5.2)
E	Control deficiente debido a que el personal no toma en cuenta las alertas que envía el sistema. (Ver debilidad 3.6.4.3 (A))	Al momento de realizar la orden de compra no se toman en cuenta los productos que han sido requeridos por los clientes pero que no pudieron facturarse por falta de stock. (Ver debilidad 3.6.4.2. (B))
F	Mal ingreso de la mercadería (confundir códigos, baja rentabilidad o pérdida en ítems con fallas).	Falla humana por tener un procedimiento demasiado manual y complejo ya que la empresa maneja una gama de mas de 1000 productos.
G	Alto	Alto
H	Rentabilidad baja o pérdida en ítems mal ingresados	Falta de stock en productos clave
I	Medio	Alto
J	Cambio de sistema (variaciones de precio) (Ver estrategia(4.3.11))	Cambio de sistema (medición de inventarios) (Ver estrategia(4.3.10))
Posibilidad de alcanzar el objetivo		
	Alta	Media
		Baja
	X	

A	2) Incremento de rentabilidad		
B	2B) Rentabilidad de productos		
C	Análisis de rentabilidad de facturas		Creación de nuevos productos
D	Mediante este análisis se detecta la existencia de productos cuyo precio se encuentra mal asignado. (Ver 3.4.5.5)		El sistema asigna un nuevo código automáticamente al producto. (Ver 3.4.5.4)
E	Pérdida en productos por no tener un sistema que mantenga listas de precios actualizadas con los vendedores. (Ver debilidad 3.6.4.5 (A))		No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.4.4 (A))
F	Mala asignación de precios y promociones por parte de vendedores.		No existen riesgos a describirse en esta sección
G	Medio		
H	Bajo crecimiento de la empresa e imposibilidad para expandirse de una forma adecuada.		
I	Alto		
J	Plataforma para mantener precios actualizados con vendedores (Ver estrategia(4.3.13))	Análisis de rentabilidad de facturas (Ver estrategia(4.3.12))	
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
		X	

A	2) Incremento de rentabilidad		
B	2D) Adecuada segregación de funciones.	2C) Ingreso correcto de notas de crédito y retenciones.	
C	Ingreso de dinero al sistema y depósitos de dinero.	Ingreso de Retenciones	Ingreso de Notas de crédito
D	No existe un control que realice la empresa.	Ingreso de Retenciones (Ver 3.4.4.4)	Notas de crédito (Ver 3.4.4.3)
E	No existe una adecuada segregación de funciones. (Ver debilidad 3.6.3.2 (A) y 3.6.3.1 (A))	No existen debilidades a mencionarse (Ver debilidad 3.6.3.4 (A))	No existen debilidades a mencionarse (Ver debilidad 3.6.3.3 (A))
F	Fraude	No existen riesgos a describirse en esta sección	
G	Alto		
H	Disposición de dinero por parte de la persona que realiza el proceso.		
I	Alto		
J	Arqueos sorpresivos al personal (Ver estrategia(4.3.15))		
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
			X

A	2) Incremento de rentabilidad		3) Mejorar la liquidez de la empresa
B	2E) Política de descuentos en ventas		3A) Disminución de vencimiento de cartera
C	Facturación diaria		Aprobación de pedidos
D	No existe un control que realice la empresa.		Si un cliente sobrepasa su cupo y tiene un pedido pendiente no se le factura hasta que se haya cancelado la parte que se adeuda. (Ver 3.4.6.1)
E	Se tiene un alto índice de rotación de personal razón por la cual no tienen alguien correctamente entrenado. (Ver debilidad 3.6.1.7 (A))		Mala coordinación en el cobro por zonas, no se factura por excesos en el cupo aunque el cliente tenga para cancelar su anterior factura. (Ver debilidad 3.6.5.1 (A))
F	Fallas continuas en facturación		Pérdida de ventas posibles
G	Alto		Alto
H	Pérdida de clientes por ineficiencia en la entrega y enviar productos erróneos.	Facturas con rentabilidad Negativa	Quejas e inconformidad por parte de los clientes por no recibir sus productos, pérdida de clientes.
I	Alto	Alto	Alto
J	Manual de funciones (facturación) (Ver estrategia(4.3.16))		Sistema de cobranza. (Ver estrategia(4.3.17))
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
			X

A	3) Mejorar la liquidez de la empresa		
B	3A) Disminución de vencimiento de cartera		
C	Arqueo a vendedores		
D	1 vez a la semana se hace un arqueo a un vendedor al azar para evitar el jineteo dentro de la empresa. (Ver 3.4.6.2)	Arqueo a Vendedores (Ver 3.4.6.1)	
E	Jineteo dentro de la empresa. (Ver debilidad 3.6.5.2 (A))	Segregación de funciones (el vendedor recepta el pedido y el mismo se encarga de cobrar existió jineteo 2 veces en este año) (Ver debilidad 3.6.5.1 (B))	
F	No hay respaldos de arqueos realizados a vendedores.	Jineteo	
G	Alto	Alto	
H	No hay evidencias de que se está cumpliendo la política y los empleados pueden estar omitiendo este paso.	Falta de liquidez en la empresa	
I	Alto	Alto	
J	Manual arqueo a vendedores y cobranza (Ver estrategia(4.3.18))	Sistema de cobranza. (Ver estrategia(4.3.17))	Arqueos sorpresivos al personal (Ver estrategia (4.3.15))
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
			X

A	3) Mejorar la liquidez de la empresa		
B	3A) Disminución de vencimiento de cartera		
C	Aprobación de pedidos	Aprobación de pedidos	Arqueo a vendedores
D	Análisis para determinación del cupo de cada cliente. (Ver 3.4.6.4)	Se confirma saldos para evitar el riesgo de jineteo por parte de vendedores. (Ver 3.4.6.3)	1 vez a la semana se hace un arqueo a un vendedor al azar para evitar el jineteo dentro de la empresa. (Ver 3.4.6.2)
E	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.5.4 (A))	Cartera vencida con un porcentaje demasiado alto (32%) (Ver debilidad 3.6.5.3 (A))	Jineteo dentro de la empresa. (Ver debilidad 3.6.5.2 (A))
F	No existen riesgos a describirse en esta sección	Falta de liquidez	El personal que realiza estas tareas no se encuentra debidamente capacitado.
G		Alto	Alto
H		Estancamiento de la empresa al no tener la liquidez suficiente para expandirse.	Si el personal se encuentra realizando este procedimiento no se tiene la certeza de que se lo está realizando correctamente.
I		Alto	Alto
J		Sistema de cobranza. (Ver estrategia(4.3.17))	Manual arqueo a vendedores y cobranza (Ver estrategia(4.3.18))
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
			X

A	4) Abastecimiento de mercadería		
B	4A) Índice de no facturación por falta de stock		
C	Control de inventarios	Rotación de stock	
D	Análisis semanal del stock.(Ver 3.4.2.4)		
E	Sistema no permite realizar el proceso de manera adecuada. (Ver debilidad 3.6.1.4 (C))	Las bodegas nunca están con la mercadería 100% disponible. (Ver debilidad 3.6.1.4 (B))	No se lleva la rotación de Stock ni los períodos de recuperación de inventarios. (Ver debilidad 3.6.1.4 (A))
F	No tener stock 100% disponible ya que el sistema no permite realizar análisis adecuados.	No poder entregar la totalidad le pedidos que recibe la empresa.	No se tiene un método para realizar las compras de inventario, solo se lo hace cuando se acaba el producto.
G	Alto	Alto	Medio
H	Pérdida de clientes	Pérdida de clientes	Falta de stock en inventarios.
I	Medio	Medio	Alto
J	Cambio de sistema (medición de inventarios)(Ver estrategia(4.3.10))		
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
Alta		Media	Baja
			X

A	4) Abastecimiento de mercadería		
B	4B) Inventario físico	4A) Índice de no facturación por falta de stock	
C	Recepción de mercadería de proveedores	Control de inventarios	
D	Se verifica la mercadería al entrar para que no existan fallos de la misma con respecto a la parte de volúmenes, descripción de producto, y fallos. (Ver 3.4.3.1)	Análisis semanal del stock. (Ver 3.4.2.4)	
E	No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.2.1 (A))	Se pasa por alto compras por falta de alertas en el sistema. (Ver debilidad 3.6.4.1 (B))	El sistema carece de la funcionalidad de stocks de seguridad y no alerta al usuario cuando el stock de un producto está escaso. (Ver debilidad 3.6.4.1 (A))
F	No existen riesgos a describirse en esta sección	Falta de stock en productos clave.	
G		Alta	
H		Pérdida de clientes por la no entrega de productos requeridos por el cliente en su totalidad.	
I		Media	
J		Cambio de sistema (medición de inventarios) (Ver estrategia(4.3.10))	
Posibilidad de alcanzar el objetivo			
	Alta	Media	Baja
			X

A	4) Abastecimiento de mercadería			
B	4B) Inventario físico			4B) Inventario físico
C	Control de inventarios			Guía de despacho
D	Evaluación de inventarios. (Ver 3.4.3.6)	Se lleva un control para tener siempre un stock real de productos. (Ver 3.4.3.5)		Se hace la guía de despacho para que esta sea entregada al cliente y que se la llene con fecha y firma de mismo. (Ver 3.4.3.2)
E	Falta de control, no se hacen tomas físicas frecuentes. (Ver debilidad 3.6.2.6 (A))	Incertidumbre acerca de la fiabilidad de inventarios por sistema obsoleto. (Ver debilidad 3.6.2.5 (A))		No existen debilidades a mencionarse en este procedimiento. (Ver debilidad 3.6.2.2 (A))
F	Inconsistencias en toma física de inventarios.	Inventarios sobreestimados o subestimados.		No existen riesgos a describirse en esta sección
G	Alta	Media		
H	Pérdida de inventarios y gastos no programados	Pérdida de clientes por no entregar pedidos completos.	Desabastecimiento de producto o sobre stock.	
I	Medio	Alto	Medio	
J	Cambio de sistema (medición de inventarios) (Ver estrategia(4.3.10))			
Posibilidad de alcanzar el objetivo				
Alta		Media		Baja
		X		

A	5) Crear sentido de pertenencia por parte de los trabajadores			
B	5B) Historial de inconvenientes de empleados	5A) Capacitaciones al Personal		
C	Reuniones para dar soluciones a problemas	Presentación de productos nuevos		
D	Se lleva a cabo una reunión personal con los empleados en caso de que haya existido algún tipo de problema dentro de la compañía. (Ver 3.4.2.6)	El Supervisor de Ventas se encarga de que los vendedores reciban capacitaciones para que estén aptos para la venta (producto y ventas). (Ver 3.4.2.5)		
E	No se lleva un control sobre las reuniones. (Ver debilidad 3.6.1.6 (A))	No existe un anexo de capacitaciones realizadas (Ver debilidad 3.6.1.5 (B))	Falta de capacitación en ventas y apertura de clientes para los vendedores. (Ver debilidad 3.6.1.5 (A))	
F	Reincidencias de faltas disciplinarias de los empleados sin sanciones.	No hay el conocimiento acerca de los temas tratados en capacitaciones.	Baja apertura de nuevos clientes.	Ventas bajas en productos con poco conocimiento del vendedor.
G	Alto	Alto	Medio	Medio
H	Empleados que no aceptan nuevas disposiciones.	Realizar varias veces una misma capacitación	Bajo nivel de crecimiento en el mercado.	Concentración alta de productos clave.
I	Medio	Bajo	Medio	Medio
J	Manual de comportamiento y ética para los empleados (Ver estrategia (4.3.20))	Anexo capacitaciones (Ver estrategia (4.3.4))	Capacitaciones ventas (Ver estrategia (4.3.3))	Capacitaciones Productos con ventas bajas (Ver estrategia (4.3.19))

Posibilidad de alcanzar el objetivo		
Alta	Media	Baja
	X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

4.2 CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES.

A continuación se presentará una matriz en la que se detallan todos los objetivos empresariales de la compañía propuestos inicialmente y la evaluación del cumplimiento de los mismos con los controles actuales que tiene la empresa.

Los criterios a tomarse en esta evaluación son los siguientes:

ALTO.- Si dicho objetivo tiene una probabilidad del 86% o superior de que se va a cumplir.

MEDIO.- Si dicho objetivo tiene una probabilidad entre el 51 y el 85% de que se va a cumplir.

BAJO.- Si dicho objetivo tiene una probabilidad de cumplimiento del 50% o inferior.

4.2.1 Matriz de calificación de cumplimiento de objetivos empresariales y estrategias a seguir

Cuadro N° 10: Matriz de calificación de cumplimiento de objetivos empresariales y estrategias

Objetivos Generales	Objetivos Específicos	Evaluación probabilidad de alcance de objetivo			Estrategias a Seguir
		Alto	Medio	Bajo	
1) Incremento en Ingresos	1A) Incremento de entrega de pedidos diario		X		Ver estrategias (4.3.1, 4.3.2)
	1B) Nuevos clientes		X		Ver estrategias (4.3.3, 4.3.4, 4.3.5)
	1C) Cumplimiento de cupos			X	Ver estrategias (4.3.6, 4.3.7, 4.3.8)
	1D) Disminución de tiempos muertos			X	Ver estrategias (4.3.9, 4.3.1)
2) Incremento de rentabilidad	2A) Mejorar realización de órdenes de compra			X	Ver estrategia (4.3.10)
	2B) Rentabilidad de productos		X		Ver estrategias (4.3.11, 4.3.12, 4.3.13)
	2C) Ingreso correcto de NC y Retenciones	X			No hay necesidad de estrategias, riesgo de no alcanzar el objetivo inexistente.
	2D) Adecuada segregación de funciones.			X	Ver estrategias (4.3.14, 4.3.15)
	2E) Política de descuentos en ventas			X	Ver estrategia (4.3.16)
3) Mejorar la liquidez de la empresa	3A) Disminución de vencimiento de cartera			X	Ver estrategia (4.3.15, 4.3.17, 4.3.18)
4) Abastecimiento de mercadería	4A) Índice de no facturación por falta de stock			X	Ver estrategia (4.3.10)
	4B) Inventario físico		X		Ver estrategia (4.3.10)
5) Crear una cultura organizacional de trabajo, respeto y sentido de pertenencia por parte de los empleados.	5A) Capacitaciones de personal		X		Ver estrategia (4.3.3, 4.3.4, 4.3.19)
	5B) Historial de inconvenientes de empleados		X		Ver estrategia (4.3.20)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrés Fajardo

4.3 RESUMEN DE ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA LA EMPRESA

Después de haber hecho un análisis acerca de las debilidades, riesgos, e impactos que tiene la empresa, se pudo definir que existe una alta probabilidad de no alcanzar los objetivos empresariales planteados en un inicio debido a que no se han tomado las medidas necesarias para este fin, por esta razón a continuación se presentarán las estrategias que se sugieren a la compañía para la consecución de sus objetivos empresariales y mejorar su control interno.

4.3.1 Monitoreo de Rutas

La persona que actualmente se encarga del monitoreo de rutas tiene una alta carga laboral al tener las funciones de Jefe de bodega y por esta razón no puede monitorear de una manera efectiva a los transportistas de la compañía, existen tiempos muertos en el proceso, por esta razón se recomienda contratar a una persona que se dedique únicamente al monitoreo de rutas y mejora del proceso para de esta manera mitigar los riesgos expuestos en la matriz, así como agilizar la entrega de productos.

4.3.2 Estandarización de Rutas

Al momento la empresa no cuenta con rutas estandarizadas, es decir los transportista entregan los pedidos de los clientes de acuerdo al orden que ellos creen que es el mejor debido a que pese a que el Jefe de Bodega organiza las facturas para que se entreguen de una manera no se puede seguir la secuencia ya que estas rutas se encuentran desactualizadas, no se han efectuado nuevos

análisis respecto a este punto y finalmente los clientes no siempre están dispuestos a recibir la mercadería. Por estas razones se recomienda a la empresa actualizar el sistema de rutas de la empresa llegar a acuerdos con los clientes para tener horas de entrega de mercadería, así como mejorar las estructura de las mismas.

4.3.3 Capacitaciones en Ventas

Como se ha mencionado con anterioridad los vendedores de la empresa presentan dificultades para abordar nuevos clientes, así como para gestionar ventas de productos nuevos, por esta razón se recomienda a la empresa realizar al menos una capacitación mensual sobre estrategias de venta y formas de abordar nuevos clientes para los vendedores, para de esta manera poder impulsar las ventas y consecuentemente mejorar los ingresos de la empresa.

4.3.4 Anexos Capacitaciones

La empresa carece de un archivo sobre las capacitaciones que reciben sus empleados, en consecuencia no se sabe con certeza cuales son los temas que se han tratado con mayor frecuencia y cuáles son los que faltan reforzar. Por esta razón se recomienda comenzar a tener un archivo de las capacitaciones que han sido impartidas para poder decidir los temas para capacitación con anticipación, por otro lado se recomienda aplicar evaluaciones a las capacitaciones para saber cuáles son los temas en los que se necesita profundizar más y los empleados que ponen más interés en las mismas.

4.3.5 Implementación de controles y mejora de tiempos en aprobación de crédito

Se ha podido observar que dentro de la empresa se tiene un alto porcentaje de cartera vencida, en muchos casos se da esta situación debido a la mala asignación de crédito a los diferentes clientes. Se recomienda poner controles por etapas, con niveles de control para tener un mejor criterio en cuanto a la asignación de crédito tomando en cuenta información histórica que tenga la empresa sobre clientes que no han podido cancelar sus deudas y la rotación que tienen en promedio para poder determinar de una forma más precisa los montos para los créditos, para posteriormente realizar un manual en el que se especifique claramente el proceso.

4.3.6 Realizar un presupuesto de ventas actualizado

Los presupuestos de ventas actuales no reflejan la realidad de la empresa ya que estos están hechos en base a resultados de ejercicios anteriores, son rígidos, y no se adecúan a fluctuaciones. Se recomienda a la empresa elaborar un presupuesto de ventas en base a la información mensual histórica que esta ha tenido, midiendo porcentajes de crecimiento o decrecimiento para elaborar un presupuesto más acorde a la realidad y poder cumplir con los mismos, esto también ayudaría a saber en qué puntos las ventas son menores para incentivarlas.

4.3.7 Plan de incentivos para empleados, capacitación remuneración variable

Actualmente la empresa no tiene un plan de incentivos para empleados, ya sean estos económicos o conmemorativos, por esta razón muchas veces el personal no se siente motivado ya que no hay una recompensa o un castigo por hacer bien o mal el trabajo; implementando una política de incentivos a empleados se mantendría un personal motivado. Por otro lado es necesario realizar capacitaciones acerca de la remuneración variable que tienen los vendedores ya que si bien es cierto ellos pueden ganar más si aumentan sus ventas lo mismos no tienen un conocimiento conciso de cómo se maneja la remuneración variable dentro de la empresa.

4.3.8 Archivo de anexos de Venta Mensuales

La empresa no lleva anexos de ventas mensuales con los que se pueda manipular la información en hojas electrónicas para recolectar información histórica y en base a esto hacer presupuestos de ventas, metas, tomar decisiones. Se recomienda a la empresa manejar archivos mensuales de ventas para poder dar seguimiento a los resultados de la empresa mes a mes, así como poder elaborar presupuestos tomando en cuenta tendencias de ventas, poder medir el desempeño de los vendedores y el Supervisor de ventas fijando metas mensuales en base a las responsabilidades de cada uno.

4.3.9 Cumplimiento de funciones supervisor de ventas

En la actualidad no se tiene ningún tipo de manual de funciones para el supervisor de ventas, por esta razón no se verifica el cumplimiento de las funciones que este tiene asignadas, en consecuencia, actualmente este se encuentra realizando mucho trabajo de campo. Se recomienda realizar un manual de funciones para el Supervisor de ventas en donde se detallen cada una de las responsabilidades que este tenga y poniendo fechas para revisión de la gestión que este ha tenido semanal o mensualmente, dependiendo de las exigencias de la gerencia.

4.3.10 Cambio de sistema (medición de inventarios)

El sistema que tiene la empresa en la actualidad no permite realizar una medición razonable de los inventarios, al ser una empresa comercial y que el giro del negocio tiene que ver directamente con los inventarios se tiene un riesgo muy alto. Se recomienda a la empresa cambiar el sistema por uno que permita cuantificar los inventarios de una forma razonable y permita exportar información a hojas electrónicas para realizar análisis sobre los mismos y poder determinar: stocks de seguridad para los diferentes productos, presupuestos de compra, rotación de inventarios. Por otro lado se podrá tener una mayor disponibilidad de inventarios cuando se requiera para despachos de mercadería a clientes y bajar el índice de no facturación por falta de stock.

4.3.11 Cambio de sistema (variaciones de precio)

Al momento de ingresar mercadería al sistema el personal no toma en cuenta las variaciones de precio ya que este mensaje aparece aunque se cambie menos de 1 centavo de dólar en el precio ya que la empresa se maneja con 4 decimales, se sugiere a la empresa cambiar de sistema por uno que cuando existan variaciones significativas de precio no permita ingresar la orden sin previa aprobación de un superior para que la apruebe y que también registre variaciones en porcentaje de los precios.

4.3.12 Análisis de rentabilidad de facturas

Se recomienda realizar análisis diarios de rentabilidad de facturas debido a que mediante este procedimiento se podrá corregir errores que pueden aparecer en la marcha, en el análisis que se realizó de rentabilidad a las facturas, si bien es cierto que hubo un promedio de rentabilidad del 15%, que se encuentra dentro de los parámetros de la empresa, se pudo evidenciar varias facturas que se encontraban con una rentabilidad negativa que de haberse corregido el % de rentabilidad podría haber sido mayor.

4.3.13 Plataforma para mantener precios actualizados con vendedores

No se tiene un sistema para mantener actualizadas las listas de precio y promociones con los vendedores, por esta razón muchas veces estos ofrecen promociones que no se encuentran vigentes y la compañía tiene que asumir los

costos. Por esta razón se recomienda adquirir una plataforma para que los vendedores tengan precios actualizados todo el tiempo y que los mismos no se puedan modificar sin previa autorización del gerente para evitar este tipo de problemas.

4.3.14 Segregación de funciones (cobranza)

Se requiere realizar una segregación de funciones en este punto ya que es un riesgo muy alto de fraude por el hecho de que la misma persona que ingresa el dinero al sistema también sea la encargada de armar el anexo de los cobros y realizar los depósitos de dinero en la empresa, se debe separar estas funciones entre 2 o más personas y que se lo revise por una persona independiente al final de cada día para mitigar el riesgo existente.

4.3.15 Arqueos sorpresivos al personal

Se debe realizar arqueos sorpresivos al personal de cobranzas y vendedores para evitar jineteo de fondos. (Hubo dos casos en el año).

4.3.16 Manual de funciones (facturación)

La empresa presenta un alto índice de rotación de personal en este puesto ya que las personas no se adaptan rápidamente a los requerimientos del puesto, al mismo tiempo se pudo evidenciar que a las personas nuevas que comenzaron sus labores en la compañía no se les dio una inducción correcta a las funciones que iban a

desempeñar, por esta razón se recomienda que se elabore un manual de funciones del puesto de trabajo en cuestión y se introduzca el método de inducciones al personal.

4.3.17 Sistema de cobranza

Actualmente la empresa enfrenta un grave problema de segregación de funciones debido a que los vendedores son los encargados de realizar las ventas y los cobros (jineteo), en consecuencia se tiene un % demasiado alto de cartera vencida y también en algunos casos no se puede facturar a clientes a pesar de que estos tienen el dinero para cancelar facturas anteriores porque superaron el cupo y no se ha realizado la cobranza. Por estas razones se recomienda implantar un nuevo sistema de cobranzas, con un equipo que se dedique únicamente a esta labor para de esta manera mitigar los riesgos expuestos en la matriz anteriormente.

4.3.18 Manual arqueo a vendedores y Cobranza

Actualmente como se expuso anteriormente en la matriz el personal no se encuentra debidamente capacitado para hacer los arqueos a vendedores y al personal de cobranza, por otro lado no existen los respaldos de los arqueos efectuados. Se recomienda a la empresa realizar un manual sobre el proceso de arqueo detallando todos los puntos que se deben efectuar en este proceso, así como dar capacitación al personal encargado de los arqueos para que lo realice de una forma prolija.

4.3.19 Capacitaciones Productos con ventas bajas

Priorizar capacitaciones de productos con baja rotación debido a que la mayor parte del tiempo esto ocurre debido a la falta de conocimiento por parte de los vendedores. Se recomienda a la empresa priorizar capacitaciones sobre los productos que se encuentran con baja rotación para incentivar ventas.

4.3.20 Manual de comportamiento y ética para los empleados

En la empresa al tratarse de una distribuidora la mayor parte del personal se dedica a las ventas, por la misma razón cuando existen problemas con los empleados la mayor parte de los mismos es con el equipo de ventas, la persona encargada de mediar estos problemas es el Supervisor de Ventas, pero en este caso no se lleva ningún tipo de archivo sobre las incidencias que han existido y por ende en ocasiones hay reincidencias en las faltas cometidas por los empleados y estas no acarrear sanciones. Por esta razón se recomienda a la empresa elaborar un manual de comportamiento y ética para los empleados en donde se detallen las sanciones que van a tener en caso de que alguno de ellos incurra en faltas disciplinarias, llevar un archivo acerca de las mismas y que estas se encuentren firmadas por el empleado para tener constancia de cuantas veces los empleados han incumplido y poder tomar acciones correctivas.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que hemos llegado después de haber realizado el análisis de los objetivos planteados por la empresa:

- Analizar la situación actual de la empresa para identificar los objetivos estratégicos de la misma.

Se realizó el análisis para determinar la situación actual de la empresa por medio del relevamiento de los procesos de la misma y se identificó sus objetivos estratégicos en una reunión con el Gerente General de la compañía, se realizó una propuesta de objetivos para la empresa, misma que se divide en objetivos Generales y Específicos que busca la empresa para de esta manera poder crecer progresivamente y brindar un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa.

- Definir o rediseñar los controles que se debe mantener o implementar en la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos.

Se realizó pruebas sobre el cumplimiento de los controles clave de la empresa así como de las principales áreas de la misma para identificar debilidades y riesgos, para saber el alcance de los mismos, se llegó a la conclusión de que los

controles actuales no presentan las seguridades adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Determinar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la compañía al no tener una estructura adecuada de controles internos.
- Se concluye con que la empresa no tiene una estructura adecuada de control interno, se tiene un alto riesgo de no alcanzar los objetivos empresariales.

5.2 RECOMENDACIONES

- Analizar la situación actual de la empresa para identificar los objetivos estratégicos de la misma.

Se realizó una propuesta que engloba la totalidad de las áreas de la empresa para que cada una de estas tenga objetivos específicos a alcanzar y poder trazar un camino para que cada una de las áreas sepa cuáles son los objetivos que persigue y empezar a trabajar para conseguirlos.

- Definir o rediseñar los controles que se debe mantener o implementar en la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos.

Se realizó una propuesta de estrategias que la compañía debe implementar, entre los cuales se detallan varios tipos de controles para que de esta manera se puedan alcanzar los objetivos empresariales de la misma.

- Determinar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la compañía al no tener una estructura adecuada de controles internos.

Se determinaron los riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta por la falta de control que se tiene en la empresa. Ver 4.1 MATRIZ DE RIESGOS IMPACTOS Y ESTRATEGIA.

Como comentarios adicionales podemos decir que el Gerente ya tiene conocimiento de este trabajo de titulación y como medidas precautelares iniciales tomó la decisión de cambiar el sistema de contabilidad de la empresa por uno que le permita cuantificar de una manera rápida y efectiva los inventarios, este nuevo sistema también le permite a la empresa dejar de facturar manualmente y hacerlo en el momento que se realiza la orden de compra con el cliente desde una Tablet.

Por otro lado también decidió contratar una persona más en el equipo de trabajo para que esta se dedique únicamente a supervisar las rutas de la empresa, es decir a rediseñar las rutas y supervisar que los vendedores y transportistas las cumplan.

REFERENCIAS

1. AEC. (08 de 02 de 2015). *www.aec.es*. Obtenido de *www.aec.es*: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
2. Amador, F. (09 de 02 de 2015). *Gestiópolis*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/pefja.htm>
3. Cabello, N. (06 de 09 de 2011). *Blogconsultorasur*. Obtenido de <http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
4. CMIGESTION. (09 de 02 de 2015). *www.cmigestion.es*. Obtenido de *www.cmigestion.es*: <http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/>
5. *DEGERENCIA*. (09 de 02 de 2015). Recuperado el 11 de 3 de 2014, de *DEGERENCIA*: http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica
6. Degerencia. (09 de 02 de 2015). *Degerencia*. Recuperado el 14 de 10 de 2014, de http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
7. *DEGERENCIA*. (09 de 02 de 2015). *DEGERENCIA*. Recuperado el 11 de 3 de 2014, de http://www.degerencia.com/tema/planificacion_estrategica
8. Disnac Company Cia. Ltda. (2013). *Organigrama Estructural de la empresa*.
9. Disnac Company Cia. Ltda. (2014). *Análisis FODA de la empresa*.
10. DISNACOMPANY CIA LTDA. (2013). *Objetivos años 2014-2018*.
11. DISNACOMPANY Cia. Ltda. (2014). *Funciones por área*.
12. Fajardo, A. (2015). *Objetivos empresariales*.
13. FCCEA. (08 de 02 de 2015). *fccea.unicauca.edu.co*. Obtenido de *fccea.unicauca.edu.co*: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html>
14. FCCEA. (02 de 08 de 2015). *fccea.unicauca.edu.co*. Obtenido de *fccea.unicauca.edu.co*: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>
15. FNEP. (09 de 02 de 2015). *www.fnep.es*. Obtenido de *www.fnep.es*: <http://www.fnep.es/web/index.php/planificacion-estrategica>
16. Gestiopolis. (09 de 02 de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de 10 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-5-componentes->

segun-coso-committee-of-sponsoring-organizations-of-the-treadway-commission.htm

17. Giménez, B. (12 de 08 de 2014). *Audalia*. Obtenido de www.audalia.com: <http://www.audalia.com/blog/2014/08/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
18. González, M. E. (05 de 2002). *Gestiópolis*. Obtenido de *Gestiópolis*: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
19. IIA. (02 de 08 de 2015). www.theiia.org/. Obtenido de www.theiia.org/: http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/326/Informacion_sobre_Examen_CIA.pdf
20. LANTARES. (09 de 02 de 2015). www.lantares.com. Obtenido de www.lantares.com: <http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>
21. Madrimasd. (09 de 02 de 2015). *Madrimasd*. Recuperado el 03 de 11 de 2014, de http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema4_8.asp
22. PWC. (09 de 02 de 2015). www.pwc.com. Obtenido de www.pwc.com: <http://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>
23. Santotomas-atlantico.gov.co. (08 de 02 de 2015). *Santotomas-atlantico.gov.co*. Obtenido de *Santotomas-atlantico.gov.co*: http://santotomas-atlantico.gov.co/apc-aa-files/33643333303563653366346336376364/CI_Historia.pdf
24. Silva, W. (2013). 4. Quito.
25. Sinexus. (09 de 02 de 2015). *Sinnexus*. Recuperado el 03 de 11 de 2014, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
26. SoyConta. (17 de 09 de 2013). www.soyconta.mx. Obtenido de www.soyconta.mx: <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>
27. www.gerencie.com. (18 de 02 de 2012). *Gerencie*. Obtenido de *Gerencie*: <http://www.gerencie.com/lo-que-puede-hacer-el-control-interno-en-una-empresa.html>












ANEXOS

Los anexos que se exponen a continuación son información relevante para la realizar el trabajo de titulación, también en esta misma sección se encuentran papeles de trabajo que se realizaron con el objetivo de evaluar las principales áreas de la empresa.

Por la extensión de los papeles de trabajo en este trabajo de titulación solamente se encuentran sintetizados y se puede visualizar los resultados obtenidos de los mismos, pero si se quiere ver con más detalle los resultados y el análisis realizado se recomienda visualizarlos en la hoja electrónica en la que se trabajaron, mismos que se adjuntan en el CD presentado al tribunal.

Anexo 1: Detalle de cupos mensuales asignado a vendedores












COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO COBERTURA Y MAYORISTAS - ENERO 2014

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	100.000	60			
CASTRO RICHARD	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	20.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	60.000	80			
CARLOS QUISPE	20.000	150			
TOTAL PRESUPUESTO	350.000	1340			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	350.000	1340			

Autorizo a DISINACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres mese seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspectoria de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA



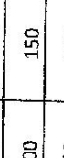



**COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - FEBRERO 2014**

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	100.000	60			
CASTRO RICHARD	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	20.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	60.000	80			
CARLOS QUISPE	20.000	150			
TOTAL PRESUPUESTO	350.000	1340			
SUPERVISOR RESPONSABLE					
RICARDO ANDRADE	350.000	1340			

Autorizo a DISNACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres mese seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspección de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA







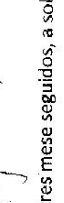

**COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - ABRIL 2014**

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	80.000	60			
CASTRO RICHARD	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	25.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISHPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	50.000	(80)			
TOTAL PRESUPUESTO	305.000	1190			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	305.000	1190			

Autorizo a DISNACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres mese seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspectoria de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA










**COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - MAYO 2014**

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	80.000	60			
CASTRO RICHARD	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	25.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISHPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	50.000	80			
TOTAL PRESUPUESTO	305.000	1190			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	305.000	1190			

Autorizo a **DISNACOMPANY CIA. LTDA.**, en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres mese seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspectoria de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA











**COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - JUNIO 2014**

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	80.000	60			
CRISTIAN SAAVEDRA	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	25.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISHPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	50.000	80			
TOTAL PRESUPUESTO	305.000	1190			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	305.000	1190			

Autorizo a DISNACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres mese seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspectoria de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA

COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - JULIO 2014

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	80.000	60			
CRISTIAN SAAVEDRA	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	25.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	50.000	80			
TOTAL PRESUPUESTO	305.000	1190			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	305.000	1190			








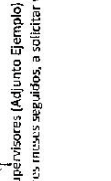


La comisión será pagada de acuerdo al cumplimiento del presupuesto. (ver ejemplo)
 Autorizo a DISINACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres meses seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspección de trabajo, por bajo cumplimiento.


 LA GERENCIA

EJEMPLO

PRESUPUESTO	%	CUMPLIMIENTO	COMISIÓN
80.000,00	100%	80.000,00	SI GANA
80.000,00	80%	64.000,00	SI GANA
80.000,00	60%	48.000,00	SI GANA
90.000,00	50%	40.000,00	SI GANA
80.000,00		39.920,00	

COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - AGOSTO 2014







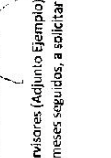



VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	ASIGNA
ALVARADO LUIS	80.000	80			
CHRISTIAN SAAVEDRA	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	25.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISHPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	60.000	80			
TOTAL PRESUPUESTO	315.000	1210			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	315.000	1210			

La comisión será pagada de acuerdo al cumplimiento del presupuesto. Política aplicable a vendedores y supervisores (Adjunto Ejemplo)
 Autorizo a DISNACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres meses seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspectoria de trabajo, por bajo rendimiento.


 LA GERENCIA

EJEMPLO			
PRESUPUESTO	%	CUMPLIMIENTO	COMISIÓN
80.000,00	100%	80.000,00	SI GANA
80.000,00	80%	54.000,00	SI GANA
80.000,00	50%	40.000,00	SI GANA
80.000,00	50%	40.000,00	SI GANA
80.000,00		39.500,00	

COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - SEPTIEMBRE 2014

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CUENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	80.000	80			
CRISTIAN SAAVEDRA	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	25.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMAMATE BEATRIZ	60.000	80			
TOTAL PRESUPUESTO	315.000	1210			
SUPERVISOR RESPONSABLE					
RICARDO ANDRADE	315.000	1210			







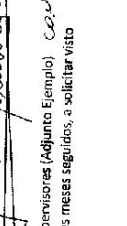



La comisión será pagada de acuerdo al cumplimiento del presupuesto; Política aplicable a vendedores y supervisores (Adjunto Ejemplo)
 Autorizo a DISNACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres meses seguidos, a solicitar visto bueno ante la Inspectoría de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA

EJEMPLO			
PRESUPUESTO	%	CUMPLIMIENTO	COMISIÓN
80.000,00	100%	80.000,00	SI GANA
80.000,00	90%	72.000,00	SI GANA
80.000,00	80%	64.000,00	SI GANA
80.000,00	60%	48.000,00	SI GANA
80.000,00	55,9%	47.920,00	NO GANA



COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - OCTUBRE 2014

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	80.000,00	80			
CRISTIAN SAAVEDRA	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GAIBOR EDWIN	30.000	150			
JARWIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISHPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	60.000	80			
TOTAL PRESUPUESTO	320.000	1210			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	320.000	1210			

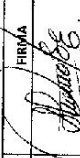







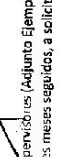

La comisión será pagada de acuerdo al cumplimiento del presupuesto; Política aplicable a vendedores y supervisores (Adjunto Ejemplo) con stock completo
 Autorizo a DISNACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres meses seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspectoria de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA

EJEMPLO			
PRESUPUESTO	%	CUMPLIMIENTO	COMISIÓN
80.000,00	100%	80.000,00	SI GANA
80.000,00	90%	72.000,00	SI GANA
80.000,00	80%	64.000,00	SI GANA
80.000,00	75%	60.000,00	SI GANA
80.000,00	68,8%	55.920,00	NO GANA



**COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - NOVIEMBRE 2014**

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	80.000	80			
CRISTIAN SAAVEDRA	25.000	150			
CORREA FERNANDO	25.000	150			
CHOTO ANGEL	30.000	150			
GABOR EDWIN	30.000	150			
JARRIN DANIEL	30.000	150			
PEREZ ALBERTO	20.000	150			
QUISHPE CRISTIAN	20.000	150			
SEMANATE BEATRIZ	60.000	80			
TOTAL PRESUPUESTO	320.000	1210			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	320.000	1210			

La comisión será pagada de acuerdo al cumplimiento del presupuesto; Política aplicable a vendedores y supervisores (Adjunto Ejemplo) **COPIA COMPLETA**
 Autorizo a **DISNACOMPANY CIA. LTDA.**, en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres meses seguidos, a solicitar visto bueno ante la inspectoria de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA









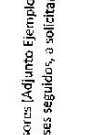

EJEMPLO

PRESUPUESTO	%	CUMPLIMIENTO	COMISIÓN
80.000,00	100%	80.000,00	SI GANA
80.000,00	90%	72.000,00	SI GANA
80.000,00	85%	68.000,00	SI GANA
80.000,00	80%	64.000,00	SI GANA
80.000,00	75,5%	60.400,00	NO GANA



05/12/2014

COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO
COBERTURA Y MAYORISTAS - DICIEMBRE 2014

VENDEDOR	PRESUPUESTO	# CLIENTES	VENTAS REALIZADAS	% CUMPLIMIENTO	FIRMA
ALVARADO LUIS	56.000	80			
CRISTIAN SAAVEDRA	17.500	150	4926,00		
CORREA FERNANDO	17.500	150			
CIOTO ANGEL	21.000	150			
GAIBOR EDWIN	21.000	150	2583,52		
JARRIN DANIEL	21.000	150	3418,10		
PEREZ ALBERTO	14.000	150			
QUISHPE CRISTIAN	14.000	150			
SEMANATE HEATRIZ	42.000	80			
TOTAL PRESUPUESTO	224.000	1210			
SUPERVISOR RESPONSABLE RICARDO ANDRADE	224.000	1210			

EJEMPLO		
PRESUPUESTO	%	CUMPLIMIENTO
80.000,00	100%	80.000,00 SI GANA
80.000,00	90%	72.000,00 SI GANA
80.000,00	85%	68.000,00 SI GANA
80.000,00	80%	64.000,00 SI GANA
80.000,00	79,9%	63.920,00 NO GANA



La comisión será pagada de acuerdo al cumplimiento del presupuesto. Política aplicable a vendedores y supervisores (Adjunto Ejemplo)
Autorizo a DISNACOMPANY CIA. LTDA., en caso de no llegar al compromiso de presupuestos de ventas, por tres meses seguidos, a solicitar visto bueno ante la Inspección de trabajo, por bajo rendimiento.

LA GERENCIA

Anexo 2: Reglamento interno de trabajo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DISNACOMPANY CIA. LTDA.

El presente Reglamento Interno de Trabajo se expide para normar las relaciones laborales de los trabajadores de DISNACOMPANY CIA. LTDA., con domicilio principal en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha; cuyo objeto social es la comercialización integral de productos de consumo masivo.

CAPITULO PRELIMINAR

- Artículo 1: Este reglamento incorpora, con sujeción a lo dispuesto en el Art.64 del Código de Trabajo y para los fines previstos en los artículos 42 numeral 12; 44, literal a); 45 literal e); y otras disposiciones de este cuerpo legal que fuera aplicables, las regulaciones necesarias para normar las relaciones laborales internas entre DISNACOMPANY CIA. LTDA., la que en este documento se denominará simplemente "El Empleador o la Empresa"; y sus trabajadores, los que en el presente Reglamento se denominarán "Los empleados o trabajadores". Este Reglamento será aplicable en la República del Ecuador.
- Artículo 2: Tanto la empresa como los trabajadores se sujetarán de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, el que será conocido obligatoriamente por todos los trabajadores y por los aspirantes o candidatos a trabajadores. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera, como excusa por cualquiera de los trabajadores.
- Artículo 3: Para conocimiento de los trabajadores, la empresa les entregará, a cada uno, un ejemplar de este Reglamento, cuando haya sido aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales y exhibirá uno en un lugar visible y de forma permanente para su conocimiento y fiel cumplimiento.
- Artículo 4: La Empresa y sus trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones que, de manera recíproca se impongan en los contratos laborales que suscriban, los mismos que podrán ser de las siguientes clases: A Prueba, Plazo Fijo con Periodo de Prueba, A Plazo Indefinido, Ocasional, Eventual, por Temporada y de Jornada Parcial; y cualquier otro permitido en la legislación ecuatoriana.
- Artículo 5: Toda persona que ingresare a prestar sus servicios en la Empresa bajo cualquier modalidad laboral, tendrá la obligación de conocer el contenido del presente Reglamento e informarse de sus derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones.

CAPITULO PRIMERO
REQUISITOS DE ADMISIÓN

- Artículo 6: La Empresa se reserva la potestad exclusiva de admitir nuevos trabajadores a sus servicios.
- Artículo 7: Antes de la celebración del respectivo contrato y del inicio de sus labores, los trabajadores deberán presentar, para la correspondiente anotación en el Registro de Trabajadores, los siguientes documentos y cumplir los requisitos que a continuación se detallan:
- a) Cédula de ciudadanía y/o de identidad y Certificado de Votación
 - b) Certificados del último año de estudios o título
 - c) Dos certificados de honorabilidad conferidos por personas solventes que no sean familiares del trabajador, con la dirección domiciliaria y los teléfonos actuales de los otorgantes.
 - d) Certificado de trabajo del último empleador.
 - e) Dos fotografías tamaño carné, actualizadas.
 - f) Partidas de nacimiento de cargas familiares.
 - g) Título debidamente emitido y refrendado por la Institución educativa, en caso de profesionales o trabajadores calificados.
 - h) Someterse a las entrevistas y pruebas que el Empleador determine
 - i) Llenar la solicitud de empleo en el formulario elaborado por la Empresa.
- Artículo 8: La Empresa podrá exigir una prueba práctica en la entrevista previa de capacidad de la persona aspirante a prestar sus servicios.
- Artículo 9: El trabajador que ingrese a prestar sus servicios en la Empresa, deberá necesariamente consignar la dirección exacta de su domicilio, incluyendo número telefónico, si tuviere; debiendo comunicar de inmediato y por escrito a la Empresa, cualquier cambio de esta dirección.
- Artículo 10: En caso de falsedad en los datos y/o documentos descritos en este Capítulo, la Empresa se reserva el derecho de dar por terminado el respectivo contrato sin necesidad de desahucio, de conformidad con lo dispuesto por el numeral 2, del Art.310 del Código de Trabajo y en cualquier tiempo durante la vigencia de la relación de trabajo; pero observando lo previsto por el artículo 172 del Código del Trabajo.
- Artículo 11: Todo contrato de trabajo tendrá un período inicial de prueba que no podrá exceder de 90 días; pasados los cuales, si ninguna de las partes lo diere por terminado, se extenderá por el plazo que faltare para completar un año, de acuerdo con lo prescrito en el artículo 15 del Código de Trabajo.

- Artículo 12: Si se llegare a establecer faltantes de dinero, bienes y/o valores imputables al trabajador que los maneje o los tenga bajo su cuidado, éste será responsable en los casos debidamente comprobados; sin perjuicio del derecho de la Empresa de solicitar el Visto Bueno y de iniciar las acciones civiles y penales que correspondan.
- Artículo 13: Según sus necesidades y requerimientos internos y/o externos, y previa aceptación expresa o tácita del trabajador, la Empresa podrá disponer que éste preste sus servicios en cualquiera de las dependencias o áreas existentes o que se establecieren, sin que esto implique cambio de ocupación o despido intempestivo del trabajador que haya prestado servicios en un departamento o sección por un tiempo determinado, ya que esta circunstancia no le dará el carácter de permanente en esa área, previa aceptación por escrito del trabajador y siempre que así conste en su contrato y no vulnere ninguna norma legal o constitucional.
- Artículo 14: La Empresa podrá aceptar trabajadores menores de edad, con sujeción a las pertinentes disposiciones del Código del Trabajo y previa autorización de la Dirección Regional del Trabajo del sector. Para tal efecto, se tomarán en cuenta las disposiciones legales determinadas en los artículos 82, 83, 84 y 87 del Código de la Niñez y Adolescencia, así mismo deberá proceder al registro del trabajador adolescente ante el Departamento de Servicio Social Laboral de la Dirección Regional del Trabajo.
- Artículo 15: El trabajador que preste sus servicios en la Empresa, deberá respetar estrictamente las disposiciones constantes en los artículos 45 y 46 del Código del Trabajo referentes a Obligaciones y Prohibiciones del Trabajador y las demás determinadas por la Ley y este Reglamento.

CAPITULO SEGUNDO HORARIOS, TURNOS Y JORNADAS DE TRABAJO

- Artículo 16: La Empresa establecerá, con sujeción a la Ley, los turnos o jornadas de trabajo en sus diferentes áreas de actividad, de conformidad con sus necesidades y requerimientos; previa aprobación de la Dirección Regional del Trabajo.
- Artículo 17: Los trabajadores cumplirán fielmente las jornadas de trabajo de acuerdo a los horarios que disponga la Empresa, según sus requerimientos empresariales. La jornada máxima de trabajo será de ocho horas de labor diaria de lunes a viernes y de cuarentas horas a la semana.
- Artículo 18: Los horarios fijados en cada turno de trabajo inician y dan término a la labor efectiva. En tal virtud, a la hora de inicio el trabajador deberá estar en su puesto de trabajo correctamente uniformado y con sus útiles o herramientas de trabajo.

- Artículo 19: Ningún trabajador de la Empresa podrá trabajar en horas suplementarias o extraordinarias que no sean las previamente autorizadas, por escrito, por el Gerente General de la Empresa o por la persona autorizada por éste y la autorización de la Dirección Regional del Trabajo de Quito.
- Artículo 20: La Empresa solo estará obligada a remunerar el descanso semanal a los trabajadores que debiendo prestar sus servicios en todos los días de la semana no falten al trabajo, o que si lo han hecho sea por justa causa o por disposición del Empleador. Se entiende por justa causa, accidentes, enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, siempre que todos estos eventos fueren debidamente comprobados; atento el segundo inciso del artículo 54 del Código de Trabajo. La enfermedad será acreditada con la presentación del respectivo Certificado emitido por un médico particular o por el I.E.S.S. La calamidad doméstica y la fuerza mayor serán comprobadas por la Empresa en la forma y oportunidad que estimare conveniente.
- Artículo 21: Si el trabajador incurriere en impuntualidad al trabajo, por mas de tres días consecutivos, la Empresa podrá dar por terminada la relación laboral previo el Visto Bueno, de conformidad con el artículo 172 del Código del Trabajo, excepto que estos atrasos o faltas hubieren sido debidamente justificadas.
- Artículo 22: De conformidad con el Art.58 del Código de Trabajo, para efectos de la remuneración, no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria, cuando los empleados tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces; el de los agentes viajeros, de seguros, de comercio como vendedores y compradores, siempre que no estén sujetos a horario fijo; y el de los guardianes o porteros residentes, siempre que exista contrato escrito ante la autoridad competente que establezca los particulares requerimientos y naturaleza de la labores.

CAPITULO TERCERO PERMISOS Y LICENCIAS

- Artículo 23: El Empleador concederá a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.

Artículo 24: La Empresa concederá a las mujeres trabajadoras una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social, y, a falta de éste, por otro profesional; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido.

La empresa concederá a los padres trabajadores licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesáreas se prolongará por cinco días más.

En los casos de que la hija o hijo haya nacido prematuro o en condiciones de cuidado especial, se prolongará la licencia por paternidad con remuneración, por ocho días más y cuando la hija o hijo haya nacido con una enfermedad, degenerativa, Terminal o irreversible, o con un grado de discapacidad severa, el padre podrá tener una licencia con remuneración por veinte y cinco días, hecho que se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional.

En caso de fallecimiento de la madre durante el parto o mientras goza de la licencia por maternidad, el padre podrá hacer uso de la totalidad, o en su caso, de la parte que reste del período de licencia que le hubiere correspondido a la madre si no hubiese fallecido.

Artículo 25: La Empresa concederá a los padres adoptivos y tendrán licencia con remuneración por quince días, los mismos que correrán a partir de la fecha en que la hija o el hijo le fueren legalmente entregado.

La Empresa concederá a la trabajadora y el trabajador veinte y cinco días de licencia con remuneración para atender los casos de la hija o hijo hospitalizados o con patologías degenerativas; licencia que podrá ser tomada en forma conjunta o alternada.

La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por el facultativo especialista tratante y el correspondiente certificado de hospitalización.

Artículo 26: Para conceder permiso por enfermedad, la Empresa reconocerá como válidos los certificados que sean conferidos, preferentemente, por el médico que la Empresa asigne o por el IESS.

CAPITULO CUARTO PRESCRIPCIONES DE ORDEN TITULO I: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:

Artículo 27: Son obligaciones del trabajador, además de las constantes en el Código de Trabajo, los contratos individuales y este Reglamento, las siguientes:

- a) Cumplir debidamente y a cabalidad las órdenes emanadas del Empleador, ya sean directamente o por medio de sus representantes, o de los jefes de departamento o empleados superiores facultados para impartirlas.
- b) Respetar a sus superiores e inferiores, sin incurrir en maltratos o displicencias de ninguna clase y procurar la más completa armonía con los demás empleados, durante las horas de labor y fuera de ellas.
- c) Observar las medidas de higiene y medidas precautelatorias de salud señaladas por la Empresa y por los organismos oficiales y todas las demás que naturalmente influyan en la conservación de la salud en la Empresa, siendo obligación de los empleados resguardar su propia salud y la de sus compañeros y superiores.
- d) Observar todas las medidas de seguridad impartidas por la Empresa.
- e) Sujetarse a las medidas usuales de prevención de riesgos de trabajo y especialmente las que la Empresa dictare y diere a conocer por medio de rótulos, folletos y otros medios de difusión.
- f) Cumplir con las disposiciones que emita e implemente la empresa para cada área.
- g) Defender los intereses morales y materiales de la Empresa, absteniéndose de provocar cualquier clase de daños y perjuicios y poniendo siempre por alto los objetivos y prestigio empresariales.
- h) Usar el uniforme o ropa de trabajo, los implementos de seguridad y equipos de comunicación interna cuando estén en sus labores. El diseño de la ropa de trabajo provista por la empresa, no podrá ser alterada arbitrariamente por ningún trabajador.
- i) Devolver a la Empresa al terminar la relación laboral por cualquier causa, al salir en goce de licencia o vacaciones o cuando la Empresa lo pidiere, todos los implementos y útiles de trabajo, uniformes, llaves, documentos, dinero, etc., que hubieren estado en uso o tenencia del trabajador, entregados directa o indirectamente para el cumplimiento de sus labores y deberes.
- j) Cumplir con las políticas gerenciales y corporativas de la empresa.
- k) Desempeñar con conciencia, eficacia y buena voluntad las labores encomendadas y cumplir las instrucciones emitidas por la empresa, por medio del personal autorizado.
- l) Sujetarse y cumplir estrictamente las leyes laborales, los contratos individuales, el Reglamento Interno; el horario de trabajo y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores, siempre que estas no contraríen a la ley ni a las normas constitucionales, usando, cuando el caso lo amerite, los sellos, papeles, formularios, señalados para su labor, en la forma dispuesta por la empresa.

- m) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde le corresponde laborar y colaborar a mantener limpio, ordenado y adecuado su lugar de trabajo.
- n) Cuidar que no se desperdicien los materiales, insumos o útiles de trabajo que reciba para su labor y devolver el que no empleare.
- o) Los jefes de departamento y supervisores en general, son responsables de la buena marcha del personal a su cargo, así como de la puntualidad de los empleados, para lo cual la Gerencia General respaldará en forma enérgica y efectiva la autoridad por ellos ejercida, en cumplimiento de sus obligaciones.
- p) Los trabajadores que dispongan de geolocalizadores para realizar sus labores, deberán siempre tenerlos encendidos, para supervisión de rutas de la Gerencia General.

TITULO II: PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES:

Artículo 28: Además de lo establecido en el Artículo 46 del Código de Trabajo, la Empresa prohíbe terminantemente a sus trabajadores:

- a) Trabajar para otra persona natural o jurídica en forma permanente u ocasional mientras esté vigente su contrato de trabajo con la empresa.
- b) Ingerir bebidas alcohólicas y/o drogas durante las jornadas de trabajo, o fuera de éstas dentro de las instalaciones de la Empresa. No podrá ingresar a laborar quien se encuentre bajo los efectos del alcohol y/o drogas.
- c) Permanecer dentro de los límites de las instalaciones de la Empresa fuera de sus horas de trabajo.
- d) Realizar ventas de cualquier índole, inclusive de números o fichas para rifas, suscripciones, etc., o hacer colectas en los lugares de trabajo, salvo autorización expresa por escrito de EL EMPLEADOR, en casos de excepción.
- e) Realizar o ejecutar en los lugares de trabajo cualquier clase de juegos de suerte o azar o de otra naturaleza, dentro o fuera del horario de trabajo.
- f) Utilizar sin permiso de la Empresa, cualquier clase de bienes y accesorios de su propiedad, o emplearlos para un fin distinto al que por su naturaleza están destinados, o disponer arbitrariamente de estos bienes o causar daños de cualquier naturaleza a las instalaciones de la Empresa.
- g) Portar armas de cualquier clase o intervenir en escándalos o riñas dentro de las instalaciones de la Empresa.
- h) Abandonar la jornada de trabajo antes del horario de salida.
- i) Tener comportamientos físicos o verbales que sugieran acoso sexual hacia compañeros o subalternos, en la jornada de trabajo y dentro de las instalaciones de la empresa.
- j) Desconocer la autoridad de sus superiores.
- k) Agredir físicamente a sus superiores y compañeros; o al personal de seguridad de la Empresa.

- l) Revelar secretos y/o estrategias industriales comerciales, o divulgar cualquier información privilegiada que hubiera conocido por motivos de su trabajo o de cualquier forma. Especialmente los empleados de contabilidad deben guardar la absoluta reserva sobre los asuntos que se tramitan en ese departamento, lo que son de privativo conocimiento de la Gerencia General. Cualquier desobediencia, en esta materia será inexcusablemente sancionada, de acuerdo con el Código del Trabajo.
- m) Propagar rumores que vengán en detrimento de la Empresa o de algún representante de ella, o que produzca inquietud o malestar entre los trabajadores o dar cualquier tipo de información sobre la Empresa, sin estar debidamente autorizado por escrito, para hacerlo.
- n) Negarse a trabajar en las labores a las que ha sido destinado, las mismas que deben enmarcarse en el contrato celebrado entre las partes.
- o) Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la Empresa, o escribir leyendas, pegar carteles o distribuir publicaciones ofensivas a la dignidad de la Empresa, de los organismos laborales o de cualquiera de los trabajadores.
- p) Atender o aceptar visitas de familiares, vendedores, cobradores o personas ajenas al departamento en los lugares de trabajo.
- q) Cometer actos que signifiquen abusos de confianza, fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención penal, reservándose la Empresa el derecho de ejercer las acciones laborales, civiles y penales que la ley le confiere.
- r) Timbrar o alterar la tarjeta u otro medio mecánico o electrónico de control de asistencia de otro empleado o las nóminas o comprobantes de pago de remuneración, de sí mismo o de cualquiera de los trabajadores; o modificar los valores de las facturas o cuentas formuladas por la Empresa o; en general, alterar cualquier documento elaborado por la Empresa.
- s) Exigir o recibir primas o comisiones de cualquier clase, de los clientes y/o proveedores de la Empresa.
- t) Tomar a título de préstamo, arbitrariamente y sin autorización de los trabajadores que correspondan, fondos de las cajas, aun dejando en su lugar vales u otros documentos para justificarlo.
- u) Presentarse desaseado, desarreglado o sin el uniforme correspondiente al lugar de trabajo.
- v) Fumar dentro de las instalaciones de la Empresa.
- w) Otorgarse préstamos de dinero, entre trabajadores, considerándose falta cuando tales actos impliquen extorsión o usura, o cuando lleguen a perturbar la disciplina de la Empresa, en cualquier forma.
- x) Estar o permanecer en otras áreas de la empresa que no sean aquellas en las cuales desempeñan sus labores.
- y) Agredir verbalmente a sus compañeros, superiores y/o subalternos.

CAPITULO QUINTO
OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Artículo 29: Son obligaciones del Empleador las previstas en el artículo 42 del Código del Trabajo, en especial:

- 1.- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador en concepto de remuneración, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código del Trabajo.
- 2.- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias.
- 3.- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38 del Código del Trabajo.
- 4.- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
- 5.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, implementos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
- 6.- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la Ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección Nacional Médico Social del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.
- 7.- Sujetarse al presente Reglamento Interno de Trabajo.
- 8.- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- 9.- Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el Empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;
- b) La clase o clases de trabajo; y,
- c) La remuneración percibida;

10.- Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del Código del Trabajo y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

11.- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.

12.- Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios en el área de operaciones; incluyéndose expresamente el área administrativa.

13.- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.

14.- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, notificando con los correspondientes avisos de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

Artículo 30: Constituyen prohibiciones al Empleador las determinadas en el artículo 44 del Código del Trabajo, en especial:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en este Reglamento Interno de Trabajo.
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas.
- c) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo.
- d) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración.
- e) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- f) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores.
- g) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo.
- h) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren.

CAPITULO SEXTO VACACIONES

- Artículo 31: De conformidad con lo establecido en el artículo 69 del Código del Trabajo todos los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período de quince días de descanso ininterrumpidos mas un día adicional por antigüedad por cada año posterior al quinto año de servicios. El período vacacional no será mayor a treinta días cada año.
- Artículo 32: La liquidación para el pago de vacaciones, al tenor de lo que establece el artículo 71 del Código del Trabajo, se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período.

CAPITULO SÉPTIMO DE LAS SANCIONES

- Artículo 33: El incumplimiento de las obligaciones o la comisión de una de las faltas establecidas en este Capítulo, serán consideradas como indisciplina o desobediencia al presente Reglamento y constituirán motivos suficientes para que la Empresa pueda amonestar o imponer hasta el máximo de la multa prevista en el Código del Trabajo.

Serán consideradas como faltas, para los fines que se señalan mas adelante, todas las transgresiones que cometan los trabajadores y que se encuentren previstas en el Código del Trabajo, en los contratos individuales y en el presente Reglamento; salvo que la ley prescribiere la terminación de la relación laboral previo Visto Bueno.

Se considerarán faltas leves las establecidas en los literales c), d), e), o), p), v), w) y x) del artículo 28 de este Reglamento. Estas faltas serán sancionadas con amonestación verbal la primera vez que sean cometidas; con amonestación escrita la segunda vez que sean cometidas y, en caso de reincidencia, con la imposición de una multa de hasta el 10% de la remuneración del trabajador.

Se considerarán faltas graves las determinadas en los literales c), d), e), y p) del artículo 27; y las establecidas en los literales f), g), i), j), k), l), m), n), q), r), s), t) Y y) del artículo 28 de este Reglamento. Estas faltas serán sancionadas con la imposición de una multa de hasta el 10% de la remuneración del trabajador la primera vez que sean cometidas y, en caso de reincidencia, con la terminación de la relación laboral, previo la obtención del Visto Bueno previsto en el artículo 172 del Código del Trabajo.

Todas las sanciones que se apliquen a un trabajador serán registradas en su expediente personal.

Para determinar la reincidencia de las faltas a las que se refiere este Reglamento, éstas prescribirán en treinta días y, por tanto, la Empresa considerará como no cometidas aquellas que hayan incurrido en una época anterior a los 30 días contados hacia atrás desde la fecha de comisión de una nueva.

- Artículo 34: Los trabajadores que reciban dinero u otros medios de pago como producto de ventas serán responsables de su cuidado. Así mismo, esta absolutamente prohibido a los cajeros, recepcionistas y demás trabajadores autorizados para el efecto, recibir, fuera de sus labores, cheques o documentos de cualquier clase de los clientes, en cancelación de compra o cuentas. El trabajador que así procediese, y cuando se le haya comprobado debidamente: será responsable por dichos valores. Sólo en caso de constar en dichos documentos la aprobación expresa del Gerente General o de la persona autorizada para estos propósitos, el trabajador podrá recibirlos. Igualmente, es absolutamente prohibido cambiar cheques a trabajadores de la Empresa o cualquier otra persona, sin la autorización debida.

CAPITULO OCTAVO DISPOSICIONES GENERALES

- Artículo 35: El presente Reglamento Interno entrará en vigencia desde la fecha de su aprobación por parte del Director Regional del Trabajo y tendrá una duración indefinida, hasta que sea reformado parcial o totalmente ante la misma Autoridad.

- Artículo 36: La Empresa se reserva el derecho de efectuar reformas a este Reglamento y de someterlos a la aprobación de la Dirección Regional del Trabajo.

Una vez aprobadas las reformas o adiciones, la Empresa se obliga a difundirlas para conocimiento de los trabajadores, mediante la correspondiente exhibición de forma permanente u otro medio de divulgación.

- Artículo 37: Solo el Gerente General o quien lo subrogue legal o convencionalmente, podrá contratar trabajadores. Los contratos de trabajo que se celebraren con otra persona no generarán obligación ni efecto legal alguno para la Empresa. Así mismo, solamente el Gerente General o su subrogante podrá despedir a un trabajador, solicitar la notificación de terminación del contrato con el desahucio, o pedir el Visto Bueno para dar por terminada la relación laboral, así como autorizar por escrito acuerdos de terminación, transacciones y convenio.


Artículo 38: En todo lo que no estuviere previsto en el presente Reglamento se aplicarán las disposiciones del Código del Trabajo y normas constitucionales.



ING. CARLOS NARANJO BENAVIDES
GERENTE
DISNACOMPANY CIA.LTDA.

Anexo 3: Papel proporcionado por la compañía (base de ventas)

**Propuesta de control interno
Disnac Company Cia Ltda.
Rentabilidad por factura**

Valores					
Mes		Suma de Costo	Suma de Precio venta	Suma de Descuento	Suma de Precio final
1		218.487	263.977	16.443	247.534
2		157.743	193.137	14.146	178.991
3		196.130	232.568	13.493	219.075
4		206.426	241.872	17.120	224.752
5		204.306	244.101	18.815	225.286
6		241.733	288.379	23.684	264.695
7		281.905	333.245	31.842	301.402
8		274.573	325.388	28.340	297.049
9		229.944	272.172	19.429	252.743
10		222.834	267.620	22.210	245.410
11		201.901	242.613	22.128	220.485
12		143.361	177.703	17.039	160.664
Total general		2.579.344	3.082.775	244.688	2.838.086

Anexo 4: Papel cartera

Propuesta de control interno
Disnac Company Cia Ltda.
Cartera

Objetivo.-

Hacer el análisis de toda la cartera de la compañía para determinar la existencia de cartera vencida y cuantificarla.

Procedimiento.-

- 1.- Se pidió a la analista de cartera de la compañía el anexo de cartera a la fecha: 18-02-2015 con sus fechas de vencimiento.
- 2.- Tomando como dato la fecha del día de hoy, se sacan los días de vencimiento de la cartera.
- 3.- Se clasifica por medio de rangos críticos a la cartera.
- 4.- Se hace una tabla dinámica para observar los montos correspondientes a la cartera vencida y por vencer.
- 5.- Concluimos en base al objetivo

Vendedor	No Factura	Fecha expiracion	Total	Saldo
JARRIN DANIEL	39554	31/12/2012	1.010,2	1.010,2
Total			355.772,26	304.181,14

Rango	Saldo	% Rango
de 0 a 30 días	62.001,25	20%
de 31 a 60 días	14.788,33	5%
de 61 a 90 días	9.506,01	3%
de 91 a 120 días	6.056,18	2%
de 121 días en adelante	3.919,03	1%
por vencer	207.910,34	68%
Total general	304.181,14	100%

32% % de cartera vencida

Rango superior	Rango inferior	Tipo
-100	-1	por vencer
0	30	0 a 30 días
31	60	31 a 60 días
61	90	61 a 90 días
91	120	91 a 120 días
121 +		mas 120 días

18/02/2015			
Días de vencimiento	Facturas vencidas	Rango	Saldo
779	vencida	mas 120 días	1.010,2

Resultado.-

Cuantificamos porcentualmente la cartera vencida de la compañía y determinamos días de vencimiento en donde podemos visualizar que la empresa tiene un grave problema en la cartera ya que el 32% de la misma se encuentra vencida.

Anexo 5: Papel cumplimiento comisiones

Propuesta de control interno Disnac Company Cia Ltda. Comisiones

Objetivo.-

Mostrar el % de cumplimiento global de comisiones de la empresa, así como por vendedor

Procedimiento.-

- 1.- Se pidió al gerente de la empresa el anexo de las ventas por vendedor. **Ver.- 6.2 PPC Base de Ventas**
- 2.- Se solicitó al gerente de la empresa el detalle de los cupos mensuales de los vendedores. **Ver.- 6.1 Detalle de cupos mensuales asignados a vendedores.**
- 3.- Se hizo un análisis de cumplimiento de comisiones por vendedor y de manera global.
- 4.- Concluimos en base al objetivo

MES	Ventas Vendedores CIA	Presupuesto CIA	Cumplimiento de comisión %
enero	237.548	350.000	68%
febrero	174.591	350.000	50%
marzo	205.772	300.000	69%
abril	209.271	305.000	69%
mayo	215.471	305.000	71%
junio	238.226	305.000	78%
julio	260.412	305.000	85%
agosto	259.619	315.000	82%
septiembre	244.102	315.000	77%
octubre	236.347	320.000	74%
noviembre	202.871	320.000	63%
diciembre	153.298	224.000	68%
Total	2.637.526	3.714.000	71%

Conclusión.-

El % de cumplimiento de las comisiones global es del 71% en la compañía, pero si nos ponemos a ver detalladamente nos podemos dar cuenta que hay meses en los cuales los vendedores sobrepasan los cupos, así como en otros que no llegan a los cupos, esto se da debido a las fluctuaciones mensuales de ventas que todo negocio tiene, algo que en esta empresa no se considera.

Anexo 6: Papel analítica de ventas

Propuesta de control interno
Disnac Company Cia Ltda.
Ventas

Objetivo.-

Hacer un análisis sobre las ventas anuales durante los diferentes meses del año.

Procedimiento.-

- 1.- Se pidió al gerente de la empresa el anexo de las ventas. **Ver.- PPC Ventas**
- 2.- Depuramos el anexo de ventas de acuerdo a los meses de la fecha de facturación para hacer el análisis mensual
- 3.- Se hizo un análisis de cumplimiento de comisiones por vendedor y de manera global.
- 4.- Concluimos en base al objetivo

Etiquetas de fila	Suma de Precio final	% de ventas totales
1	247.534	8,72%
2	178.991	6,31%
3	219.075	7,72%
4	224.752	7,92%
5	225.286	7,94%
6	264.695	9,33%
7	301.402	10,62%
8	297.049	10,47%
9	252.743	8,91%
10	245.410	8,65%
11	220.485	7,77%
12	160.664	5,66%
Total general	2.838.086	100%



Marcas.-

- Ω En esta época del año se factura mas debido a que es época escolar y este tipo de productos se facturan en mayor cantidad.
- Ψ En este mes se factura menos debido a que se trabaja solo hasta el 20 de Diciembre por las festividades de navidad y año nuevo toda la empresa sale a vacaciones.

Anexo 7: Papel rentabilidad por factura

Propuesta de control interno Disnac Company Cia Ltda. Rentabilidad por factura

Objetivo.-

Analizar la rentabilidad de la empresa conforme a la facturación, misma que se debe encontrar entre el 13 y el 16% que tiene como política la empresa.

Procedimiento.-

- 1.- Se pidió al gerente de la empresa el anexo de las ventas. **Ver.- PPC Ventas**
- 2.- Segregamos el anexo de ventas por notas de crédito (documentos empiezan con 1 y son negativos), Facturas, y Facturas anuladas.
- 3.- Se toma las facturas para hacer el análisis de rentabilidad de las mismas.
- 4.- Se resta la venta del costo para sacar la rentabilidad por cada factura.
- 5.- Se saca el porcentaje de rentabilidad por factura dividiendo la rentabilidad para el costo de la factura.
- 6.- Sacamos un promedio de la rentabilidad porcentual de la facturación para ver si se cumple la política.
- 7.- Concluimos en base al objetivo

FACTURAS					
Vendedor	Fecha	Factura	Venta	Costo	Venta con IVA
SEMANATE BEATRIZ	02/01/2014	69201	945,85	854,46	1.059,35
ALVARADO LUIS	02/01/2014	69203	880,27	832,74	985,90
QUISHPE CRISTIAN	06/01/2014	69204	271,95	245,36	304,58
QUISHPE CRISTIAN	06/01/2014	69205	134,16	119,04	150,26
Total			2.917.286,60	2.653.520,47	3.253.358,60

Rentabilidad	% Rentabilidad
91,39	11%
47,53	6%
26,59	11%
15,12	13%
263.766,13	15%

FACTURAS ANULADAS					
Vendedor	Fecha	Factura	Venta	Costo	Venta con IVA
Total			-	-	-

NOTAS DE CREDITO					
Vendedor	Fecha	N/C	Venta	Costo	Venta con IVA
Total			(79.200,25)	(74.176,97)	(88.387,48)

Conclusión.-

La empresa mantiene una rentabilidad global en facturación en un 15% pero podría ser una cantidad mayor debido a que existen varias facturas en este análisis que tienen una rentabilidad negativa o por debajo del 13% estipulado en las políticas de la empresa.

Anexo 8: Perfil de vendedores

Propuesta de control interno
Disnac Company Cia Ltda.
Rentabilidad por factura

Objetivo.-

Verificar los conocimientos que tiene el personal para información de la empresa y que los mismos sirvan para que la empresa sepa en qué áreas necesita capacitar a sus empleados.

Procedimiento.-

- 1.- Se pidió al gerente de la empresa el un listado de todos los empleados de la empresa.
- 2.- Se pidió las hojas de vida actualizadas de los empleados
- 3.- Se realizó un cuadro en el que se detalla de manera objetiva la preparación de cada empleado

				EXPERIENCIA	
AREA	CARGOS	PERSONA A CARGO	TITULOS	AÑOS	CARGOS
VENTAS	Jefe de rutas y logística	Juan Carlos Insuasti	Técnico en marketing	1991 - 1999	Supervisor de Ventas "Ecuador Bottling Company"
				1999 - 2003	Supervisor Regional Cayambe "Ecuador Bottling Company"
				2003 - 2006	Jefe de Ventas Indega Coca "Ecuador Bottling Company" Ambato, Latacunga, Puyo, Tena
				06/2006 - 07/2007	Jefe de Ventas "Ferremundo"
				02/2009 - 07/2009	Supervisor Regional de Ventas Zona Sur "Pinturas 123 - Corporación Cóndor"
				2010 - 02/2014	Jefe de Ventas Región Sierra "Gama Produ"
	Supervisor de ventas	Ricardo Andrade	No culminó sus estudios "Universidad Tecnológica Equinoccial"	1989 - 1993	Vendedor "Colgate Palmolive del Ecuador"
				1995 - 1997	Asesor comercial "Multinacional Andina EMA Supapel"
				1997 - 1998	Ejecutivo de Ventas - Supervisor "Richard O. Custer"
				1998 - 2001	Supervisor de Ventas "Macsaes Cia. Ltda"
				2001 - 2002	Ejecutivo de Ventas Senior "Mercantil Garzozi - Fabell"
				2003	Supervisor de Ventas "Otel S.A"
				2003 - 2012	Supervisor de Ventas "Distribuidora M&M"
	Vendedores	Ángel Choto	Bachiller en Comercio Administración - Especialidad informática "Colegio Nacional Machachi"	-	Vendedor de productos consumo masivo
				-	Auxiliar de Bodega

VENTAS	Vendedores	Beatriz Semanate	Bachiller en Químico Biólogo "Colegio Nacional Emilio Uzcátegui"	04/1992 - 12/2006 01/2007 - 07/2009	Impulsadore "Laboratorios Windsor" Vendedora Junior "Otelo & Fabel"
		Cristian Saavedra	Bachiller en ciencias "Instituto Tecnológico Cinco de Junio"	- - sep-12	Ayudante de carpintería Polifuncional "Restaurante Deyu" Guardia de Seguridad "Robalino Ramirez"
		Daniel Jarrín	Bachiller en Ciencias Sociales "Colegio Nacional Cinco de Junio"	11 años 3 años 2 meses 4 meses	Polifuncional "Ferretería Luna Andrade" Polifuncional "Ferretería Luna FL" Vendedor al por mayor "Sibetec" Vendedor al por mayor "Cesa"
		Diego Uchupanta	Bachiller en Humanidades Modernas "Colegio Primero de Abril"	1 año 8 años 1 año	Chofer "Artes Gráficas Eli" Vendedor "FEVI" Vendedor "Otelo & Fabel"
		Edwin Gaibor	Profesor de educación primaria "Instituto de pedagogía ISPED"	1988 - 2003 2003 - 2006 2006 - 2010	Serrasa - Tesalia JCC - Zhumir Dispacif - Grupo Noboa
		Luis Alvarado	Bachiller en Comercio Administración - Especialidad informática "Colegio Nacional Machachi"	- - - -	Ayudante "Florícola Flor Machachi" Ayudante "Vidriería Alvarado" Vendedor "Ferrero del Ecuador" Vendedor "Distribuidora Micardi"
ADMINISTRATIVA	Facturadora	Patricia Castro	No culminó sus estudios "Universidad Tecnológica Equinoccial"	2006 - 2014	Asistente de Gerencia
	Recepcionista	Patricia Castro	No culminó sus estudios "Universidad Tecnológica Equinoccial"	2006 - 2014	Asistente de Gerencia
	Cajera	Josselyn Freire	Culminando sus estudios "Tecnológico Superior Cordillera"	-	Cajera "Panadería Mil Delicias"
COMPRAS	Asistente de compras	Josselyn Freire	Culminando sus estudios "Tecnológico Superior Cordillera"	-	Asistente de Contabilidad "Micro Empaques"
CREDITO	Jefe de Crédito y cobranza	Carla Gonzalez	No culminó sus estudios en Administración de Empresas y Negocios "Universidad Tecnológica Equinoccial"	3 meses	Asistente de Facturación "Clínica de Osteoporosis"
BODEGA	Jefe de bodega	Javier Cruz	Culminando sus estudios "Universidad Nacional de Loja"	- - -	Ejecutivo de Ventas "Dimaxil" Agente de Servicio "Exxon Mobil" Auxiliar de Taller "Metálicas La Rioja"

BODEGA	Ayudantes de bodega	Juan Carlos Medina	Bachiller - Técnico en Comercio y Administración - Especialidad Informática "Escuela El Cebollar La Salle"	2000 - 2004	Ayudante de Taller "Galo Llumipanta"
		Wilson Toapanta	No culminó sus estudios "Universidad Autónoma de Quito"	2005 - 2007	Ayudante de Taller "Wilson Paguay"
				2007 - 2008	Ayudante de cocina "Luis Gallegos"
				2008 - 2013	Ayudante de bodega "Almacenes Boyacá S.A"
				2013 - 2014	Ayudante en Taller de Publicidad "Wilmer Morales"
				2001	Encargado de limpieza "Dulcinea"
				2004 - 2008	Conserje, bodeguero y mensajero "Teisa S.A"
				2008 - 2010	Bodeguero y mensajero "Cedelibro Center"
				-	Servicios generales "Dilipa"
		Danny Topón	Bachiller "Colegio Nacional Santiago de Guayaquil"	06/2013 09/2013 01/2013 - 04/2013	Chofer - Despachador "Acestec Cia. Ltda" Soldador "Constructor"
		Jonathan Yamberla	Bachiller - Contador en Ciencias de Comercio y Administración "Colegio Unión Nacional de Periodistas"	-	Bodeguero "Extecomexsa Cia. Ltda"
		Fabían Criollo	Bachiller "Colegio Fiscal Nocturno México"	01/2009 - 07/2010 07/2010 - 09/2010	Ayudante "Internet Yuark" Ayudante "Servicio Técnico e Internet"

Conclusión.-

Se logró encontrar los conocimientos anteriores al empleo de los trabajadores de la empresa.